LE CANADA A LA CROISÉE DES CHEMINS

LES NOUVELLES RÉALITÉS CONCURRENTIELLES

UNE ÉTUDE PRÉPARÉE POUR
LE CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISES
ET LE GOUVERNEMENT DU CANADA

PAR
LE PROFESSEUR MICHAEL E. PORTER
HARVARD BUSINESS SCHOOL
ET LA MONITOR COMPANY

OCTOBRE
1991

Ce rapport est publié avec l'aide financière du Conseil canadien des chefs d'entreprises et du Gouvernement du Canada. Les points de vue et les opinions qui y sont exprimée sont ceux des auteurs et ne représentent ni les politiques ou les positions du Conseil canadien des chefs d'entreprises ou du Gouvernement du Canada. Le Conseil canadien des chefs d'entreprises et le Gouvernement du Canada renoncent à toute responsabilité quant à l'exactitude et à l'intégralité des éléments présentés dans le rapport.

© Conseil canadien des chefs d'entreprises et
Ministre des approvisionnements et services
Canada 1991

ISBN: 0-662-97170-1
No. de catalogue: C2-186/1991-1F

Le 24 octobre 1991

Monsieur Thomas P. d'Aquino
Président-directeur général
Conseil canadien des chefs d'entreprises

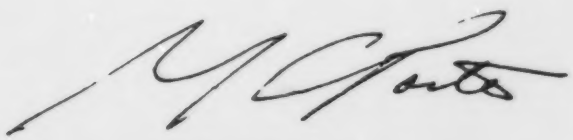
Monsieur Michael Wilson, C.P., député
Ministre de l'Industrie, des Sciences
et de la Technologie et du Commerce
international
Gouvernement du Canada

Messieurs,

En mon nom, ainsi qu'au nom d'une équipe de Canadiens consciencieux et talentueux de la Monitor Company, je suis heureux de pouvoir présenter au Conseil canadien des chefs d'entreprises et au Gouvernement du Canada une synthèse de notre rapport, **LE CANADA À LA CROISÉE DES CHEMINS -- LES NOUVELLES RÉALITÉS CONCURRENTIELLES**.

Nous aimons à croire que notre analyse et nos conclusions seront utiles aux décideurs qui, dans toutes les sphères d'activité au Canada, veulent bâtir un pays plus prospère et plus compétitif.

Un grand nombre de Canadiens nous ont aidés dans cette étude. Sans leur ouverture d'esprit, les aperçus dont ils nous ont fait bénéficier et le dévouement dont ils ont fait preuve, notre tâche n'aurait pu être menée à bien. Nous leur exprimons toute notre gratitude et savons gré au Conseil canadien des chefs d'entreprises ainsi qu'au Gouvernement du Canada de l'aide financière qui a permis de réaliser cette étude.



Michael E. Porter
Professeur d'administration des affaires
Harvard Business School

92-02277/

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

PARTIE I
LE CANADA ET LA CONCURRENCE INTERNATIONALE :
THÉORIE ET OBSERVATIONS

1. LE CONTEXTE 4

2. LES MENACES À LA PROSPÉRITÉ 5

A. L'évolution du contexte concurrentiel 6
B. Des tendances préoccupantes 7

3. POSITION CONCURRENTIELLE DU CANADA 10

A. Importance du secteur des produits exportés 10
B. Dépendance appréciable envers les ressources naturelles 11
C. Concentration des exportations dans cinq grandes branches d'activité 12
D. Rôle clé des entreprises contrôlées par l'étranger 16
E. Des exportations de machines très limitées 17
F. Étroitesse ou faiblesse relative des principales grappes 18
G. Peu d'industries de service sont concurrentielles à l'échelle internationale 18

H. Détérioration de la balance commerciale hors du secteur des ressources naturelles 19
I. Quatre grandes catégories d'exportations 21
J. La compétitivité internationale du Canada: conclusion 24

4. LES DÉTERMINANTS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL NATIONAL: LE «LOSANGE» 24

A. Le losange de l'avantage national 26
B. Caractère systémique du losange 29
C. Application du losange au cas du Canada 32

PARTIE II
ÉTUDES SECTORIELLES

1. VUE D'ENSEMBLE 38

2. TENDANCES SE DÉGAGEANT DES ÉTUDES SECTORIELLES 41

A. Avantages tenant aux facteurs de base 42
B. Des stratégies fondées sur les coûts, l'aversion pour le risque et le repliement 44
C. Absence d'une rivalité intense au Canada 45
D. Création limitée de facteurs avancés et spécialisés 46
E. Absence d'une demande exigeante sur le marché intérieur 48
F. Faiblesses des activités liées et de soutien 49

3. INCIDENCE DE L'ÉTAT ET DE LA CHANCE 50

4. L'ORDRE ÉCONOMIQUE ANCIEN 52

PARTIE III
ANALYSE DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DU CANADA

1. ÉTAT DES FACTEURS 54

A. Généralités 54
B. Bilan du Canada 55

2. ÉTAT DE LA DEMANDE 59

A. Généralités 59
B. Bilan du Canada 60

3. ACTIVITÉS LIÉES ET DE SOUTIEN 61

A. Généralités 61
B. Bilan du Canada 61

4. STRATÉGIE D'ENTREPRISE, STRUCTURE ET RIVALITÉ 63

A. Généralités 63
B. Bilan du Canada 64

5. INCIDENCE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE SUR LES DÉTERMINANTS 65

A. Influence de la politique sur l'état des facteurs 66
B. Influence de la politique sur l'état de la demande 67
C. Incidence de l'État sur les activités liées et de soutien 68
D. Incidence de l'État sur la stratégie des entreprises, leur structure et leur rivalité 69

PARTIE IV
LES NOUVELLES DIRECTIONS À SUIVRE

1. LE CONFORT DE L'HABITUDE 71

2. EFFET GLOBAL DES POLITIQUES PUBLIQUES SUR L'ORDRE ÉCONOMIQUE ANCIEN 72

3. UNE EMPHASE SUR LA REDISTRIBUTION DE LA RICHESSE 74

4. LES FACTEURS DE CHANGEMENT 75

5. OBSTACLES SYSTÉMIQUES AU CHANGEMENT 77

6. MENACES PESANT SUR LES INDUSTRIES CANADIENNES 79

7. VERS UN NOUVEL ORDRE ÉCONOMIQUE 82

8. LES ATOUTS À EXPLOITER 83

9. ÉLÉMENTS D'UNE NOUVELLE VISION ÉCONOMIQUE 85

10. IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES 88

A. Évaluer le losange du Canada 88
B. Acquérir des avantages axés sur l'innovation 90
C. Recentrage sur les domaines d'avantage concurrentiel véritable . . . 91
D. Améliorer le losange du Canada 92
E. Adopter des stratégies plus globales 95
F. Définir un mandat d'exclusivité nord-américaine ou mondiale 97
G. Redéfinir les rapports avec l'État 98

11. IMPLICATIONS POUR LES TRAVAILLEURS 98

12. IMPLICATIONS POUR LES POUVOIRS PUBLICS 100

A. Quelques principes généraux 101
B. Priorités dans des domaines particuliers : état des facteurs 105
C. Priorités dans des domaines particuliers : état de la demande 111
D. Priorités dans des domaines particuliers : activités liées et de soutien 113
E. Priorités dans des domaines particuliers : stratégie et structure des entreprises, et rivalité 114

13. IMPLICATIONS POUR LES CITOYENS 117

CONCLUSION 119

INTRODUCTION

Ce document de synthèse présente les éléments essentiels de notre étude de la compétitivité du Canada, **Le Canada à la croisée des chemins -- Les nouvelles réalités concurrentielles**.* Cette étude, amorcée il y a douze mois, a été commandée par le Conseil canadien des chefs d'entreprises et le Gouvernement du Canada. Bien que le Conseil et le Gouvernement du Canada aient, dans un geste généreux, accordé leur soutien financier à l'étude, celle-ci a été entreprise à titre de recherche indépendante. En conséquence, les conclusions de l'étude reflètent uniquement l'opinion des auteurs.

L'équipe de projet réunie pour cette étude était principalement canadienne. Travaillant sous la direction du professeur Michael Porter, avec l'aide d'autres chercheurs ayant participé à notre étude originale de dix pays publiée en 1990, l'équipe de recherche canadienne a beaucoup bénéficié des avis fournis en permanence par un groupe consultatif économique composé de dix éminents spécialistes canadiens faisant autorité dans le domaine de la compétitivité. Une précieuse contribution a également été apportée par des fonctionnaires ainsi que les centaines de représentants de l'entreprise privée qui ont été interviewés au Canada dans le cadre des recherches.

Les recherches entreprises pour cette étude se sont déroulées en trois grandes étapes. La première a consisté à analyser de manière approfondie le profil du commerce du Canada et l'évolution de sa compétitivité dans le temps. La deuxième étape a consisté en une analyse détaillée de la situation passée et actuelle de 25 secteurs représentant

* L'étude au complet, incluant les références aux sources consultées, sera disponible auprès du Conseil canadien des chefs d'entreprises à Ottawa.

environ 37 pour cent des exportations du Canada en 1989. La troisième étape de la recherche, enfin, nous a amenés à étudier le cadre institutionnel et le contexte de la politique publique au Canada, ainsi que leurs répercussions sur la compétitivité des entreprises canadiennes. Dans ce domaine tout particulièrement, nous nous sommes inspirés des études déjà publiées au Canada pour étoffer nos propres recherches.

Cette étude ne se prétend pas exhaustive. Nous nous sommes évidemment concentrés sur les questions qui, à notre avis, étaient les plus importantes pour la compétitivité du Canada. Nous n'avons pas essayé non plus de résumer les nombreuses études consacrées à l'économie canadienne ni de leur rendre justice, bien que nous nous soyons fortement inspirés de certaines d'entre elles. Notre principal objectif était de fournir un cadre de référence global qui permettrait de comprendre les nombreux facteurs influant sur la compétitivité de l'économie canadienne, ainsi que de mettre en lumière les domaines où, selon nous, des changements s'imposent de toute urgence.

L'étude complète se compose de quatre chapitres. Dans un souci de cohérence, ce document de synthèse comprend lui aussi quatre parties.

La partie I explique les raisons pour lesquelles les Canadiens devraient se préoccuper de la compétitivité de leur économie, et décrit l'évolution de la position concurrentielle du Canada par rapport aux autres pays. Elle expose le cadre d'analyse employé pour évaluer les facteurs déterminants de l'avantage concurrentiel national, qui avaient été élaborés à l'origine dans l'ouvrage du professeur Porter; The Competitive Advantage of Nations (The Free Press, 1990).

La partie II analyse l'évolution et le profil concurrentiel international de 25 secteurs de l'économie canadienne. Nous avons étudié un grand nombre d'industries de manière que

les diverses régions du pays et les principaux secteurs de l'économie canadienne soient représentés.

La partie III étudie les facteurs à l'origine de l'avantage concurrentiel du Canada, à l'aide du cadre d'analyse élaboré dans The Competitive Advantage of Nations. Ainsi que nous le décrivons de façon plus détaillée dans la suite de ce document, ce cadre -- le «losange» -- met l'accent sur quatre grands paramètres de l'économie nationale qui déterminent la configuration du contexte concurrentiel pour les entreprises du pays considéré: (i) l'état des facteurs; (ii) l'état de la demande, (iii) les activités liées et de soutien et (iv) la stratégie des entreprises, leur structure et leur rivalité. L'analyse exposée à la partie III s'inspire de 25 études sectorielles, des recherches déjà publiées sur l'économie canadienne et de notre propre évaluation de la politique publique et du contexte institutionnel au Canada.

Enfin, la partie IV de l'étude rassemble les résultats des recherches consacrées à la compétitivité de l'économie canadienne et en expose les principales implications pour les entreprises, les pouvoirs publics et d'autres composantes importantes de la société canadienne.

PARTIE I

LE CANADA ET LA CONCURRENCE INTERNATIONALE: THÉORIE ET OBSERVATIONS

1. LE CONTEXTE

Le principal objectif économique de tout pays est d'assurer un niveau de vie élevé et croissant à ses citoyens. Sous cet angle, le Canada a enregistré de bons résultats depuis 30 ans. Il est parvenu à l'un des niveaux de vie les plus élevés au monde, tout en instaurant et en maintenant un État généreux et progressiste sur le plan social. Après correction en fonction du pouvoir d'achat, le Canada venait au deuxième rang, parmi les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), pour son produit intérieur brut (PIB) par habitant en 1989, alors qu'il était en quatrième place en 1960.

À notre avis, cependant, le Canada se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins sur le plan économique et les éléments essentiels de sa prospérité sont menacés. L'abondance des richesses naturelles du Canada, la proximité des États-Unis et une tradition d'isolement de la concurrence internationale ont eu pour effet combiné de permettre à l'industrie canadienne d'obtenir des performances économiques enviables. Par contre, les mêmes facteurs ont aussi conduit les gouvernements, les entreprises, les syndicats, et les citoyens canadiens à adopter toute une gamme de politiques, de stratégies et d'attitudes qui laissent l'économie mal armée, à bien des égards, pour réagir à l'évolution rapide des réalités concurrentielles.

L'industrie canadienne traverse actuellement des transformations structurelles rapides. À mesure que ce processus se poursuit, on constate à un certain nombre de signes que l'industrie canadienne éprouve déjà des difficultés face au changement de l'espace

économique et à l'intensification de la concurrence. Si la tendance actuelle se maintient, le niveau de vie des Canadiens semble condamné à régresser. Pourtant, ce scénario n'a rien d'inévitable; les Canadiens ont les éléments de solution en main.

2. LES MENACES À LA PROSPÉRITÉ

La compétitivité d'un pays -- et, donc, le niveau de vie de ses citoyens -- repose en fin de compte sur la productivité. Celle-ci représente la valeur de la production réalisée par journée de travail ou par dollar de capital investi. À long terme, la productivité commande le niveau de vie en déterminant les salaires des travailleurs, les bénéfices des entreprises et, au bout du compte, les ressources permettant de répondre aux besoins de la société. Pour obtenir une croissance soutenue de sa productivité, une économie doit s'améliorer en permanence. Une économie en amélioration ne cesse de chercher à accroître sa productivité dans les secteurs d'activité existants en perfectionnant les produits, en employant des procédés de production plus efficients et en passant à des segments d'activité plus sophistiqués et à plus forte valeur. C'est également une économie capable de soutenir la concurrence dans des branches d'activités entièrement nouvelles, en y employant les ressources libérées grâce à l'amélioration de la productivité dans les secteurs d'activité existants. La capacité d'amélioration d'une économie -- son potentiel concurrentiel -- dépend de caractéristiques structurelles et institutionnelles fondamentales, comme la population active, l'infrastructure, les établissements d'enseignement supérieur et la politique publique. Les facteurs conjoncturels, comme les variations des cours mondiaux des produits de base ou des taux de change, peuvent créer une illusion de prospérité, mais l'avantage qu'ils confèrent n'est, en fait, que temporaire.

A. L'évolution du contexte concurrentiel

Les Canadiens ont vécu jusqu'ici dans un monde relativement douillet, grâce à la politique paternaliste des pouvoirs publics, à une tradition de protection des marchés intérieurs ainsi qu'aux attitudes et aux expériences des particuliers et des entreprises.

Cet ordre économique ancien, comme nous l'appelons, constituait un système dans lequel la plupart des gens prospérait. Cependant, comme l'ordre ancien protégeait généralement l'économie contre les pressions extérieures et n'engendrait que des incitations limitées sur le plan intérieur, nombre des conditions essentielles à l'acquisition d'avantages concurrentiels supérieurs et plus durables ont été absentes, ou présentes sous une forme affaiblie, au Canada.

La mondialisation croissante du commerce et de l'investissement, l'accélération du changement technologique, l'évolution rapide des stratégies au niveau de l'entreprise et des pays et -- plus récemment -- l'Accord de libre-échange (ALÉ) canado-américain, ont changé de façon significative la nature de la concurrence internationale à laquelle est confrontée l'industrie canadienne. Ces réalités nouvelles, tout à la fois, consacrent la rupture du Canada avec "l'insularité douillette" de l'ordre économique passé. Elles auront pour effet de faire ressortir davantage les faiblesses qui caractérisent depuis longtemps l'économie canadienne et d'accélérer le rythme de l'adaptation structurelle. Ce qui est le plus préoccupant est le fait que dans des domaines essentiels tels que les sciences, la technologie, et l'éducation et la formation, des entraves importantes s'opposent à des améliorations effectives.

En raison de l'étroitesse des liens commerciaux qui unissent le Canada aux États-Unis et de l'importance exceptionnelle des intérêts étrangers dans l'économie canadienne, le changement de nature de la concurrence internationale pose un défi particulièrement

redoutable aux entreprises et aux décideurs publics au Canada. Nombre d'entreprises s'efforcent actuellement de déterminer la meilleure façon de remodeler la configuration de leurs activités nord-américaines et internationales, et notamment de décider du ou des pays où elles établiront leur «base» pour chacune de leurs gammes de produits, voire l'ensemble de leurs activités. C'est généralement là où elle est basée qu'une entreprise offre les meilleurs emplois, effectue l'essentiel de sa recherche-développement (R-D) et prend ses décisions stratégiques. Les bases d'entreprises sont importantes pour une économie parce qu'elles favorisent une forte productivité et une vigoureuse croissance de cette dernière. Dans le contexte d'une économie mondiale en évolution, nous estimons que le Canada risque de perdre une grande partie de sa capacité d'attirer et de garder des «bases» d'entreprise.

Jusqu'ici, diverses industries et secteurs offrent peu de signes d'une amélioration. De plus, tel qu'expliqué ci-dessous, des indicateurs macroéconomiques ont commencé à donner des signes des mêmes faiblesses qui existent au niveau de l'industrie. Bien que le statut du Canada en tant que pays riche n'est pas remis en question, il existe un risque d'une lente dégradation du niveau de vie durant les années à venir.

B. Des tendances préoccupantes

Au cours des années 80, l'économie du Canada a enregistré d'assez bons résultats. Parmi les sept principaux pays industrialisés (le G7), seul le Japon a obtenu une expansion économique réelle plus rapide entre 1983 et 1989. Le Canada se classait également au deuxième rang du G7 au cours de cette période pour la croissance de l'emploi (les États-Unis occupant la première place). Pourtant, malgré ces indicateurs macroéconomiques favorables, il apparaît de plus en plus que l'économie canadienne présente des déficiences fondamentales qui risquent de nuire à sa capacité d'offrir à l'avenir un niveau de vie plus élevé aux Canadiens.

- La déficience la plus grave est une faible croissance de la productivité. Depuis les années 70, le Canada vient presque en queue des principaux pays industrialisés par la croissance de la productivité. De 1979 à 1989, la productivité totale des facteurs (PTF) -- qui mesure la croissance de la productivité et du travail et du capital -- ne s'est accrue que de 0,4 pour cent par an, plaçant le Canada en dernière place, avec les États-Unis, parmi les pays du G7. C'est le Canada qui, au cours de la même période, a connu la plus faible croissance de la productivité de sa main d'oeuvre dans le secteur manufacturier parmi les pays du G7, enregistrant une progression de seulement 1.8 pour cent en moyenne par année.

- Un deuxième sujet de préoccupation, étroitement lié au premier, est l'évolution des coûts unitaires de main-d'oeuvre au Canada. Mesurant le coût de la main-d'oeuvre en fonction de la productivité, les coûts unitaires de main-d'oeuvre constituent l'un des principaux indicateurs de compétitivité, en particulier pour les secteurs et les entreprises qui produisent des biens et des services exportés. Entre 1979 et 1989, les coûts unitaires de main-d'oeuvre dans le secteur de la fabrication ont augmenté plus rapidement au Canada que dans la plupart des autres pays industrialisés, s'accroissant notamment à un rythme supérieur au double du taux d'augmentation enregistré aux États-Unis, l'élément de comparaison le plus important pour évaluer la compétitivité de l'industrie canadienne.

- Le chômage est un troisième signal d'alarme. Malgré une vigoureuse croissance de l'emploi au cours des deux dernières décennies, le taux de chômage a été plus élevé au Canada que dans la plupart des autres pays industrialisés. Ces dernières années, le chômage à long terme est devenu plus préoccupant, et la durée moyenne du chômage a augmenté. Bien que l'évolution du taux de chômage soit une question distincte de celle de la croissance de la productivité, l'augmentation du nombre de travailleurs faisant partie de la population active de façon marginale ou intermittente

ainsi que l'augmentation de la durée moyenne du chômage témoignent de problèmes de base qui risquent de nuire à la capacité du Canada d'améliorer son économie et de s'adapter efficacement à l'évolution de la technologie et des marchés mondiaux.

- La faiblesse des investissements engagés dans l'amélioration de la technologie et des compétences de la main d'oeuvre. La faible performance du Canada en matière de croissance de la productivité et de réduction du chômage est inquiétante. Encore plus préoccupant est le fait que les investissements qui stimuleront la croissance de la productivité et de l'emploi dans l'avenir sont faibles. Globalement, la croissance des investissements a été assez vigoureuse au Canada, mais celui-ci est à la traîne des pays qui sont ses concurrents en ce qui concerne les investissements privés directement liés à l'amélioration de la productivité. Entre 1980 et 1989, les investissements en machines et en équipement ont été plus faibles au Canada que dans tous les autres grands pays industrialisés, en proportion du PIB. De même, le Canada vient à l'avant-dernier rang parmi les pays du G7 (devançant de peu l'Italie) pour ce qui est des investissements du secteur privé en R-D en pourcentage du PIB. De plus, les dépenses consacrées par les entreprises canadiennes à la formation professionnelle sont de beaucoup inférieures à ce qu'elles sont aux États-Unis, en Allemagne et au Japon, parmi bien d'autres pays avancés.

- Enfin, le contexte macroéconomique n'est pas suffisamment favorable aux investissements. La capacité du gouvernement à créer un climat macroéconomique stable est effaiblie par des déficits chroniques du secteur public et une dette publique en augmentation rapide. Cela fait une dizaine d'années que la dette combinée des gouvernements fédéral et provinciaux croît plus vite que l'économie, pour dépasser maintenant 70 pour cent du PIB. Parmi les pays du G7, seule l'Italie a une dette publique plus élevée. Le service de cette énorme dette publique ampute d'autant le revenu des Canadiens et réduit la capacité des pouvoirs publics de maintenir un

climat propice à l'investissement et aux efforts d'amélioration de l'industrie canadienne.

3. POSITION CONCURRENTIELLE DU CANADA

Cette étude comporte un examen détaillé de la position concurrentielle du Canada entre 1978 et 1989, comparativement à celle des autres pays industrialisés. Nous devons toutefois nous contenter ici de résumer les principales constatations qui se dégagent de cette analyse approfondie.

A. Importance du secteur des produits exportés

Les résultats qu'obtient un pays dans le secteur des produits exportés donnent des aperçus incomparables sur les sources de la prospérité économique nationale. Le secteur des produits exportés constitue une composante appréciable et de plus en plus importante de l'économie dans tous les pays industrialisés. Il exerce une influence toute particulière sur la croissance de la productivité, notamment dans les pays de taille petite ou moyenne comme le Canada, où la capacité d'exporter permet aux entreprises locales productives de s'affranchir des contraintes du marché intérieur. Les entreprises en question peuvent alors prendre de l'expansion et absorber les ressources libérées par les secteurs moins productifs, dont les produits peuvent être importés. De plus, le secteur des produits exportés est celui où s'affrontent les entreprises d'un grand nombre de pays. C'est-là qu'on peut le mieux analyser la façon dont le contexte économique qui règne dans différents pays peut procurer des avantages ou imposer des handicaps aux entreprises.

L'étude comporte un examen approfondi du secteur exportateur du Canada. Elle présente la position concurrentielle du Canada aussi bien selon les époques que par rapport aux

autres pays industrialisés. Notre analyse statistique est fondée sur les chiffres de la Classification type pour le commerce international (CTCI) des Nations Unies. Ces statistiques commerciales, qui mesurent les exportations et les importations dans environ 4 000 branches d'activité définies de façon étroite, nous permettent de comparer les performances commerciales d'un grand nombre de pays dans le temps, au niveau de secteurs distincts sur le plan stratégique. Ce sont également les statistiques commerciales des Nations Unies qui ont servi de base à la recherche originale portant sur dix pays dont fait état The Competitive Advantage of Nations.

Les industries exportatrices jouent un rôle vital dans l'économie canadienne, représentant 25,2 pour cent du PIB en 1989. Parmi les pays du G7, seule l'Allemagne devance le Canada pour l'importance du commerce extérieur dans l'économie. La part du Canada dans les exportations mondiales a varié entre 4 et 5 pour cent au cours des trente dernières années. La tendance observée sur l'ensemble de cette période se caractérise par une lente diminution. L'évolution affichée par la composition des exportations canadiennes est cependant plus importante que la tendance suivie par la part du Canada dans les exportations mondiales.

Nous résumons dans le reste de cette partie les principales caractéristiques des exportations du Canada -- question étudiée beaucoup plus à fond dans notre rapport complet.

B. Dépendance appréciable envers les ressources naturelles

La caractéristique la plus frappante, peut-être, des exportations canadiennes est le rôle prépondérant des ressources naturelles. Ces dernières représentaient 45,8 pour cent des exportations totales du Canada en 1989. En fait, la part des exportations mondiales de ressources naturelles détenue par le Canada est passée de 4.9 pour cent en 1978 à 8.3

pour cent en 1989. Les figures **1** et **2** permettent de comparer la dépendance de neuf grandes nations commerçantes vis-à-vis des ressources naturelles. Parmi elles, c'est le Canada qui a de loin la plus forte proportion d'exportations constituée par des ressources naturelles non transformées ou semi-transformées. Ces dernières constituaient plus du tiers des exportations canadiennes en 1989, contre 20 pour cent aux États-Unis et 11 pour cent en Suède.

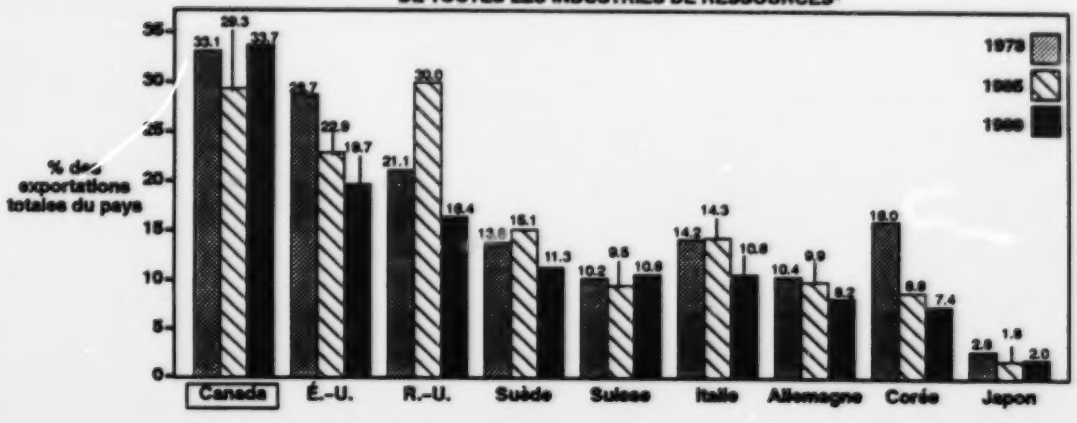
Il n'y a absolument rien de mal à exporter des ressources naturelles; en fait, ces dernières ont fortement contribué à la prospérité du Canada. Cependant, la grande importance des matières premières relativement non transformées dans les exportations laisse à penser que, dans l'ensemble, l'industrie canadienne n'a pas su améliorer son avantage comparatif ni l'étendre à la technologie de la transformation ainsi qu'à la commercialisation et au soutien de produits plus sophistiqués dérivés des ressources naturelles. De plus, la dépendance du Canada envers les matières brutes ou semi-transformées expose le Canada aux variations des prix mondiaux des produits de base, au remplacement des technologies et à l'apparition de concurrents à prix de revient moins élevé, souvent dans les pays moins développés. Les raisons de cette tendance et ce qu'elle signifie pour l'avenir sont donc des questions cruciales.

C. Concentration des exportations dans cinq grandes branches d'activité

Pour comprendre les sources de l'avantage concurrentiel du Canada, il est utile d'examiner la nature de ses branches d'activités industrielles. À cette fin, nous avons regroupé toutes les industries exportatrices dans différentes branches ou «grappes», illustrées à la figure **3**. Celle-ci présente 16 branches définies selon l'utilisation finale de leur production. Chaque branche englobe un certain nombre d'industries distinctes (les

Figure 1

EXPORTATIONS DE PRODUITS NON-TRANSFORMÉS ET SEMI-TRANSFORMÉS DE TOUTES LES INDUSTRIES DE RESSOURCES*

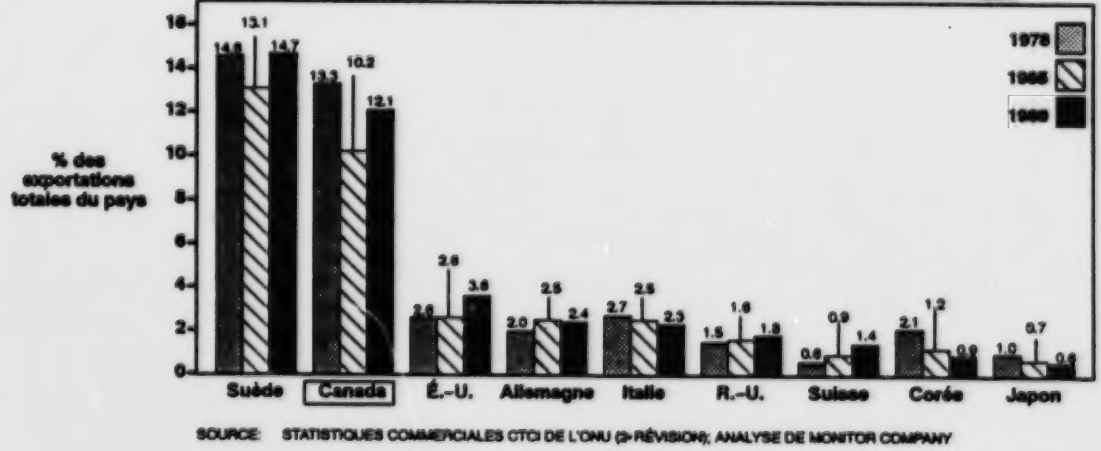


*Remarque: L'augmentation des exportations de ressources naturelles non-transformées du Royaume-Uni en 1985 s'explique par l'exportation du pétrole de la mer du Nord.

SOURCE: STATISTIQUES COMMERCIALES CTCI DE L'ONU (3e RÉVISION); ANALYSE DE MONITOR COMPANY

Figure 2

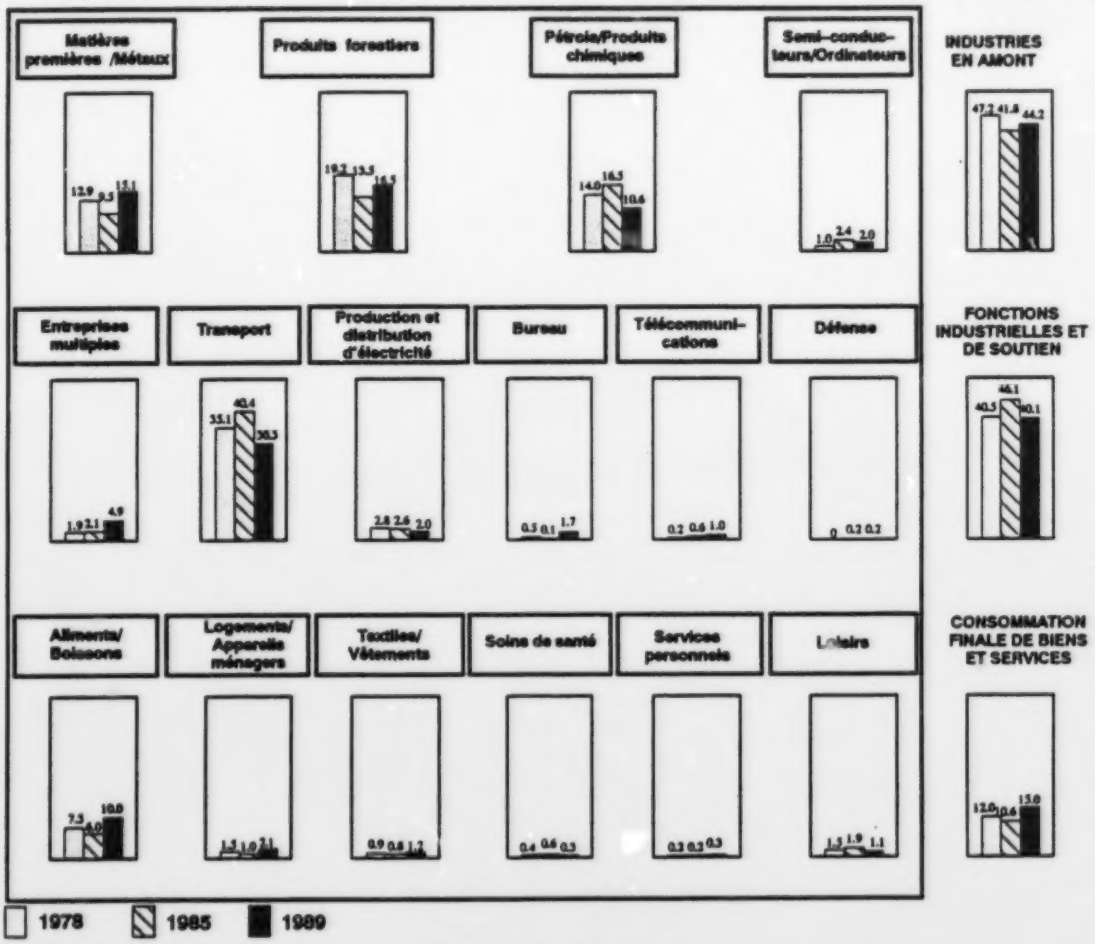
EXPORTATIONS DE TOUTES LES INDUSTRIES DE RESSOURCES TRANSFORMÉES



SOURCE: STATISTIQUES COMMERCIALES CTCI DE L'ONU (3e RÉVISION); ANALYSE DE MONITOR COMPANY

Figure 3

POURCENTAGE DES EXPORTATIONS TOTALES CANADIENNES PAR GRAND SECTEUR D'ACTIVITÉ



Note: Les chiffres étant arrondis, leur somme ne correspond d pas nécessairement au total indiqué.
SOURCE: STATISTIQUES COMMERCIALES CTCI DE L'ONU (2e révision); ANALYSE DE MONITOR COMPANY

produits forestiers, par exemple, comprenant la pâte commerciale, le papier journal, le sciage et beaucoup d'autres activités liées au secteur de la forêt). Les industries en amont -- les quatre grandes branches figurant à la première ligne -- fournissent des produits dont se servent un grand nombre d'autres industries. La plupart sont axées sur les ressources naturelles, à l'exception des semi-conducteurs et des ordinateurs. On trouve au milieu de la figure six grandes branches liées aux fonctions industrielles et de soutien. Les industries situées à ce niveau se font généralement concurrence au niveau de la technologie et représentent souvent le coeur de l'appareil industriel d'un pays. On trouve dans le bas du tableau six autres secteurs liés aux biens et services de consommation finale. Ces industries obéissent aux besoins du consommateur final. Généralement, les pays riches en ressources naturelles partent du plus haut niveau des industries en amont, alors que les pays pauvres en ressources naturelles partent du plus bas niveau des biens de consommation finale à fort coefficient de travail. La plupart des pays évoluent vers le milieu du graphique (fonctions industrielles et de soutien) à mesure que leur économie se développe et qu'ils créent les bases d'un secteur industriel.

Comme l'indique cette figure, les exportations canadiennes sont fortement concentrées dans trois des 16 branches -- les matières premières et métaux, les produits forestiers et les transports, qui représentent dans leur ensemble près de 62 pour cent des exportations du Canada. Ces trois branches, combinées aux secteurs du pétrole et de la chimie et des aliments et boissons, intervenaient pour plus de 82 pour ceni dans l'ensemble des exportations canadiennes en 1989. Si l'on examine ces dernières sous l'angle de l'utilisation finale, les exportations canadiennes sont concentrées au niveau des industries amont, où se situent trois des cinq principales branches. En ce qui concerne les biens d'équipement et de soutien, le Canada exporte surtout du matériel de transport. Nous constatons dans ce cas les effets du Pacte de l'automobile canado-américain, qui a exercé une influence profonde sur le secteur manufacturier au Canada (et plus particulièrement sur ses exportations). En 1989, 79 pour cent des exportations du secteur

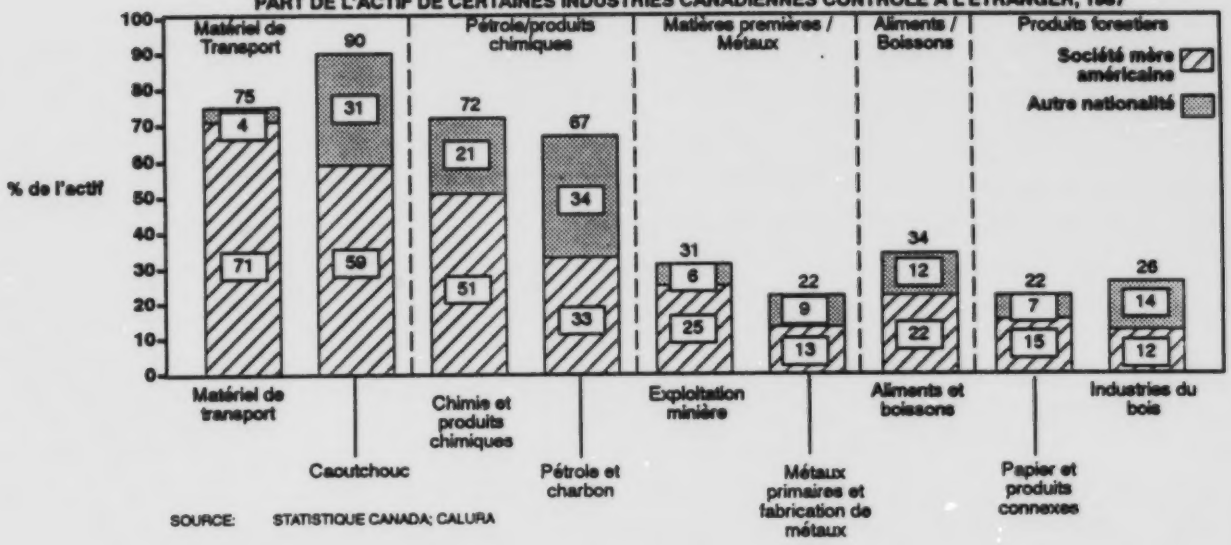
des transports étaient le fait d'industries rattachées au Pacte de l'automobile. (Les autres exportations de cette branche comprenaient les aéronefs et les pièces d'aéronef, ainsi que le matériel de transport en commun.) Les biens et services de consommation finale représentent une proportion relativement faible (15 pour cent en 1989) des exportations canadiennes, les aliments et boissons -- qui sont pour la plupart des produits peu transformés tels que le poisson et les grains -- occupant une place prépondérante à ce chapitre.

D. Rôle clé des entreprises contrôlées par l'étranger

La présence des capitaux étrangers est relativement forte au Canada, bien qu'elle soit en diminution depuis les années 60. Dans le secteur manufacturier, par exemple, environ 45 pour cent des actifs sont contrôlés par des intérêts étrangers. Ces derniers sont également importants dans la plupart des cinq principales branches exportatrices de l'économie canadienne. La figure 4 indique la proportion des actifs contrôlés par des entreprises étrangères dans des secteurs choisis des diverses branches d'activité. Parmi les cinq principales branches exportatrices, c'est dans l'industrie du matériel de transport que la propriété étrangère est la plus importante, et dans les produits forestiers qu'elle est la plus faible. Un grand nombre des décisions stratégiques touchant d'importants secteurs de l'économie canadienne sont prises en fonction de la stratégie mondiale des sociétés mères. La manière dont les choix faits par ces sociétés mères pour l'implantation de leurs activités de base, considérées dans leur totalité ou par segments, évolueront en fonction des modifications de la concurrence internationale, revêt une importance critique pour l'économie canadienne.

Figure 4

PART DE L'ACTIF DE CERTAINES INDUSTRIES CANADIENNES CONTRÔLÉ À L'ÉTRANGER, 1987



SOURCE: STATISTIQUE CANADA; CALURA

E. Des exportations de machines très limitées

Les industries produisant des machines qui sont compétitives à l'échelle internationale sont rares au Canada. Dans l'ensemble, les exportations de machines ne représentaient que 3,4 pour cent des exportations canadiennes en 1989, en légère hausse par rapport aux 3 pour cent enregistrés en 1978; cette proportion était cependant nettement plus faible que dans les autres grands pays industrialisés. En fait, la part des exportations mondiales de machines compétitives détenue par le Canada a diminué, passant de 1.3 pour cent en 1978 à 0.7 pour cent en 1989.* De plus, le déficit commercial du Canada en ce qui concerne les machines a augmenté de 31 pour cent en termes réels depuis 1978, pour atteindre 3.3 milliards de dollars américains.

Les industries de fabrication de machines témoignent du bon état de santé d'une économie. Elles donnent aux principales industries du pays un accès plus rapide aux procédés nouveaux -- qui évoluent rapidement -- et un meilleur contrôle sur ces derniers.

La supériorité d'un pays dans le domaine des machines et dans les activités liées et de soutien peut l'aider à conserver son avantage concurrentiel dans le secteur des produits de base. En effet, les fournisseurs de produits de base peuvent souvent travailler en étroite collaboration avec les entreprises du pays qui fabriquent des machines afin d'améliorer leur productivité. Ce genre de relation est généralement plus difficile à établir avec des fournisseurs étrangers. En un mot, la rareté des fabricants de machines qui sont concurrentiels au Canada prive un grand nombre d'entreprises canadiennes des interactions dynamiques qui favorisent l'innovation et l'amélioration des procédés.

F. Étroitesse ou faiblesse relative des principales grappes

Si nous examinons la situation plus à fond, nous constatons que même les grappes d'industries exportatrices les plus importantes se caractérisent par une étendue ou une force limitée. Par exemple, dans la grappe des produits forestiers, trois industries -- le bois de sciage, le papier journal et la pâte commerciale -- représentent 75 pour cent des exportations totales. Les exportations sont presque nulles dans les segments sophistiqués tels que celui des papiers fins. Chose plus importante encore, lorsque nous analysons les changements de composition des exportations entre 1978 et 1989, il ne semble guère que, dans ces trois grappes, les exportations aient évolué vers des segments industriels plus sophistiqués.

G. Peu d'industries de service sont concurrentielles à l'échelle internationale

Les activités de service représentent environ 68 pour cent du PIB du Canada et plus de 70 pour cent de l'emploi. Parmi les pays du G7, le Canada n'est devancé que par les

* La définition de la compétitivité internationale employée dans cette étude est la même que celle utilisée dans notre étude originale des dix pays: une part des exportations mondiales supérieure à la part globale du Canada dans les exportations mondiales des pays à économie de marché en 1989.

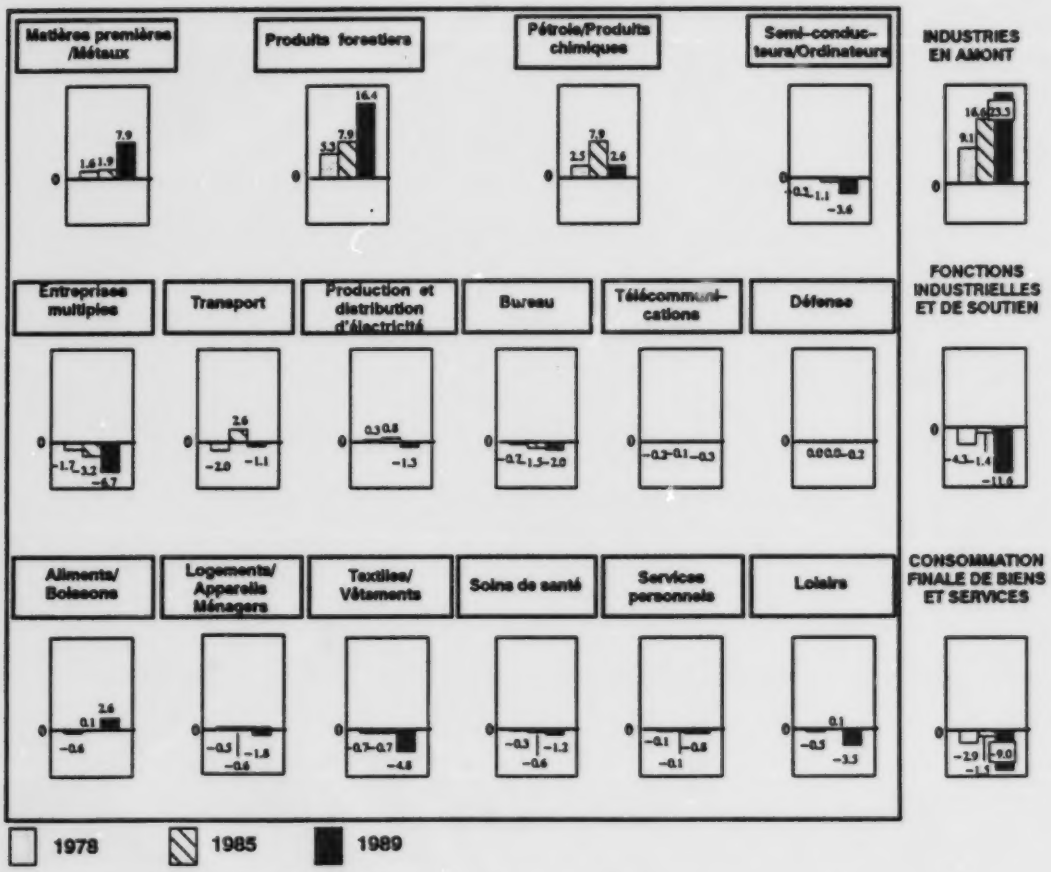
États-Unis pour ce qui est de l'importance relative du secteur des services. Bien que la plupart des services ne soient pas exportés, ils représentent une proportion appréciable du coût des produits exportés par le Canada. Des industries de service peu compétitives risquent de nuire à la position concurrentielle du secteur des biens. Par conséquent, la nécessité d'améliorer constamment la productivité vaut également pour le secteur des services, peu importe que sa production fasse ou non directement l'objet d'échanges internationaux.

Le commerce international des services est en croissance rapide, au point de représenter maintenant plus de 700 milliards de dollars américains par année (sur un total de 3,3 billions de dollars pour le commerce mondial). Or, relativement peu d'industries sont de calibre international dans le secteur des services au Canada et la proportion des exportations canadiennes de services en pourcentage du total des exportations est la plus faible parmi les pays du G7.

H. Détérioration de la balance commerciale hors du secteur des ressources naturelles

La composition générale des exportations canadiennes est demeurée relativement constante au cours des dernières années, les industries dépendant des ressources naturelles conservant une proportion de 45-46 pour cent dans l'ensemble des exportations entre 1978 et 1989. Quatre des cinq principales industries exportatrices du Canada bénéficient d'une balance commerciale positive -- les matières premières et métaux, les produits forestiers, le pétrole et les produits chimiques, et les aliments et boissons (voir la figure **5**). Tel qu'indiqué, la force du Canada dans le secteur des ressources naturelles se traduit dans les industries situées en amont par un excédent commercial croissant, passé de 9 milliards de dollars (américains) en 1978 à 23 milliards de dollars en 1989. Un excédent commercial de plus en plus important dans le secteur des produits

Figure 5
BALANCE COMMERCIALE DU CANADA PAR GRAND SECTEUR D'ACTIVITÉ



Notes: Converses mesuré en milliard s de dollars américains
SOURCE: STATISTIQUES COMMERCIALES CTCI DE L'ONU (2e révision); ANALYSE DE MONITOR COMPANY

forestiers (passé de 5,3 à 16,4 milliards de dollars entre 1978 et 1989) est en grande partie à l'origine du renforcement de la balance commerciale du Canada dans les industries situées en amont.

La balance commerciale du Canada est toutefois négative dans la plupart des 16 branches d'activité présentées dans la figure en question. Dans l'ensemble, le Canada a enregistré des excédents commerciaux croissants dans les secteurs axés sur les ressources naturelles et des déficits croissants dans les autres industries. L'augmentation du déficit commercial du Canada dans la plupart des secteurs ne reposant pas sur les ressources naturelles souligne la faiblesse de la position concurrentielle du Canada. Ce sont les importations qui répondent à la demande intérieure dans un éventail de plus en plus large de segments industriels sophistiqués. Le Canada reste extrêmement dépendant des exportations de produits dérivés de ressources naturelles (et de matériel de transport) pour le maintien de sa prospérité et de son niveau de vie.

I. Quatre grandes catégories d'exportations

Lorsqu'on examine attentivement la structure du commerce extérieur du Canada, on peut trouver une autre façon de dépeindre l'économie canadienne. On peut en particulier diviser les industries exportatrices en quatre grandes catégories :

i) Industries axées sur les ressources: il s'agit des industries dans lesquelles les exportations du Canada découlent entièrement ou en grande partie de l'abondance des ressources naturelles. Les pâtes et papier, le bois d'oeuvre, et le cuivre en sont des exemples.

ii) Industries motivées par l'accès au marché: il s'agit des industries dans lesquelles les exportations canadiennes proviennent d'usines implantées par des sociétés étrangères

principalement afin d'avoir accès au marché canadien. Les indicateurs qui nous ont servi à détecter ces industries étaient la forte proportion des actifs contrôlés par les entreprises étrangères ou des droits de douane élevés par le passé. Les industries visées par le Pacte de l'automobile en fournissent l'exemple le plus frappant; elles représentent à l'heure actuelle environ 60 pour cent des livraisons des industries motivées par l'accès au marché. Parmi les autres industries de cette catégorie, mentionnons les produits de caoutchouc, la réfrigération commerciale, les machines de bureau, les appareils électriques et certains produits chimiques industriels.

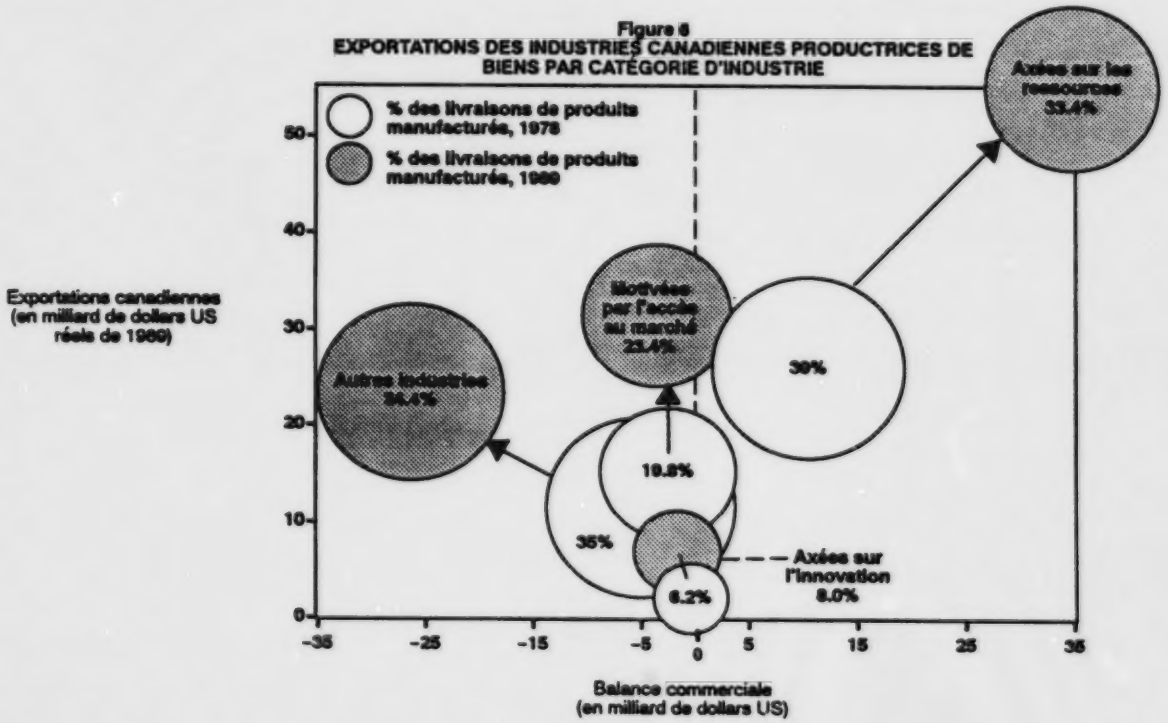
iii) Industries axées sur l'innovation: il s'agit d'industries appartenant à des intérêts canadiens, d'industries locales ou d'entreprises contrôlées par l'étranger dont la compétitivité repose en grande partie sur des innovations d'origine canadienne. Parmi les industries manufacturières de cette catégorie figurent le matériel de télécommunication, l'aéronautique et les pièces d'aéronef, et les composants électroniques.

iv) Autres industries: il s'agit du reste des industries exportatrices canadiennes. Les industries de cette catégorie sont généralement non ou peu compétitives, si l'on prend comme référence leur part des exportations mondiales. Il s'agit principalement d'entreprises contrôlées par l'étranger qui réalisent un chiffre d'affaires modeste à l'exportation ou d'industries nationales qui commercent uniquement avec les États limitrophes des États-Unis.

Pour répartir de façon approximative les exportations canadiennes entre ces catégories, nous nous sommes servis des statistiques commerciales des Nations Unies. Malheureusement, ces chiffres s'appliquent aux industries productrices de biens, mais non aux services. Les industries canadiennes productrices de biens ont été classées à l'aide des critères précédents, avant agrégation dans chaque catégorie (en fonction des

livraisons). La figure 6 illustre les tendances observées par catégorie sous l'angle des exportations et de la balance commerciale (à noter que les exportations sont évaluées en dollars américains réels de 1989). Les estimations ainsi obtenues sont grossières, mais elles concordent avec les observations antérieures. Ainsi qu'on le constate, la croissance la plus importante des exportations canadiennes de biens entre 1978 et 1989 a été observée dans le secteur des ressources naturelles, qui a sensiblement accru ses exportations et son excédent commercial au cours de la décennie. Les industries axées sur l'innovation ont légèrement augmenté leurs exportations et leur balance commerciale est légèrement négative, alors que dans le cas des industries motivées par l'accès au marché, les exportations augmentent et la balance commerciale est relativement stable.

Figure 6
EXPORTATIONS DES INDUSTRIES CANADIENNES PRODUCTRICES DE BIENS PAR CATÉGORIE D'INDUSTRIE



SOURCE: STATISTIQUES COMMERCIALES CTCI DE L'ONU (2e RÉVISION); STATISTIQUE CANADA; ANALYSE DE MONITOR COMPANY

Toutefois, la taille et la tendance des "autres industries" est inquiétante, car bien que cette catégorie représente une part importante de l'économie, elle contribue à la détérioration de la balance commerciale. Cela souligne une fois de plus que le secteur des ressources naturelles constitue le plus fort secteur de l'économie canadienne à l'exportation.

J. La compétitivité internationale du Canada: conclusion

Ce bref survol de la position concurrentielle du Canada à l'échelle internationale et de ses exportations fait ressortir un certain nombre de faiblesses réelles ou virtuelles. La forte dépendance du Canada vis-à-vis des exportations de ressources naturelles relativement peu transformées témoigne de l'étroitesse de la gamme des produits, même dans les branches exportatrices les plus importantes du pays. De même, la faiblesse extrême du Canada dans le secteur des machines révèle un manque de développement en profondeur dans des branches industrielles clés. Surtout, notre analyse ne fournit pas beaucoup d'indices d'élargissement ou de renforcement des principales industries exportatrices du Canada. Considérées dans leur ensemble, ces observations concordent avec la brève présentation macroéconomique ci-dessus, qui décrit une économie qui présente des signes limités d'amélioration et porte à croire que la croissance de la productivité -- l'élément déterminant de la prospérité -- risque d'être de plus en plus difficile à réaliser.

4. LES DÉTERMINANTS DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL NATIONAL: LE «LOSANGE»

La compétitivité est devenue une question de premier plan tant pour les entreprises que pour les décideurs publics de tous les pays industrialisés. La plupart des tentatives

d'explication de la compétitivité d'une nation ont été conçues dans une optique globale, mettant l'accent sur la dotation en facteurs, les indicateurs macroéconomiques et les politiques gouvernementales. Les structures du commerce international ont généralement été expliquées à l'aide de la grille d'analyse de l'avantage comparatif. La variante la plus connue de cette théorie part du postulat que tous les pays emploient des technologies équivalentes, mais diffèrent par leur dotation en facteurs de production -- terres, main-d'oeuvre, ressources naturelles et capital --, c'est-à-dire les éléments fondamentaux qui entrent dans la production. Selon la théorie traditionnelle, un pays déterminé acquiert un avantage dans les branches d'activité qui font l'usage le plus intensif des facteurs de production qui se trouvent en abondance dans ce pays.

On a toutefois commencé, récemment, à se rendre compte que la théorie traditionnelle de l'avantage comparatif ne permet plus à elle seule de comprendre la structure des échanges dans le contexte moderne de concurrence internationale. La concurrence revêt un caractère de plus en plus mondial. De plus en plus d'entreprises se placent dans une perspective mondiale lorsqu'elles doivent décider des endroits où elles s'approvisionneront en matières premières, où elles réaliseront leur production et où elles vendront leurs produits et services. Cela a pour effet de «désaccoupler» l'entreprise de la dotation en facteurs d'un pays. Les matières premières, les composants, l'équipement et nombre de services sont maintenant à la disposition des entreprises dans la plupart des pays et à des conditions de plus en plus comparables. La réussite de l'entreprise dépend donc de moins en moins de la dotation de son pays d'attache en facteurs de production.

Cette tendance à la mondialisation de l'industrie pourrait facilement nous inciter à déduire que les caractéristiques particulières d'un pays n'ont plus d'importance pour la réussite internationale de ses entreprises ou même que les pays n'ont plus aucun rôle à jouer dans la concurrence internationale. Or, il ressort clairement de notre étude consacrée à dix pays, de même que de notre recherche sur la compétitivité de l'économie canadienne,

qu'une telle déduction serait erronée. Les chefs de file qui se font concurrence à l'échelle internationale dans une industrie donnée sont souvent situés dans le même pays, voire dans la même région ou ville. La position des divers pays dans la concurrence internationale tend à se révéler étonnamment stable, en se maintenant sur plusieurs décennies ou même plus longtemps. Cela nous porte à croire que l'avantage concurrentiel est acquis et maintenu au moyen d'un processus fortement localisé et que les caractéristiques particulières à chaque pays exercent bel et bien une influence sur la réussite concurrentielle de ses entreprises.

A. Le losange de l'avantage national

On a besoin d'un nouveau modèle qui fournisse un cadre explicatif cohérent et complet. Ce modèle doit expliquer plusieurs faits empiriques. En premier lieu, aucun pays n'est compétitif dans tous les secteurs ni dans la plupart d'entre eux; les pays sont concurrentiels dans des industries et des segments d'activité particuliers. En deuxième lieu, chaque pays présente un profil particulier de succès et d'échecs concurrentiels au niveau international. En troisième lieu, les pays enregistrent généralement des succès dans des «grappes» d'activités plutôt que dans des industries isolées, et la structure des grappes concurrentielles diffère considérablement d'un pays à l'autre.

La principale conclusion tirée de notre étude de dix nations est qu'un avantage concurrentiel durable au niveau international s'explique par un processus permanent d'amélioration et d'innovation, et non par des avantages statiques. L'innovation doit s'entendre ici dans un sens extrêmement large, qui englobe aussi bien la technologie que tout l'éventail des activités qui influent sur la position concurrentielle sur le marché. L'obtention d'un avantage comparatif exige un effort incessant de renforcement et d'élargissement.

Dans ce contexte, les questions cruciales sont désormais les suivantes: qu'est-ce qui permet à un pays de soutenir une productivité élevée et croissante dans différents secteurs? Comment un pays assure-t-il un contexte dynamique à ses entreprises? Comment les pays diffèrent-ils les uns des autres sur le plan du contexte concurrentiel offert à leurs entreprises? Les résultats de notre étude de dix nations laissent à penser que la réponse à ces questions réside dans quatre caractéristiques fondamentales qui, considérées individuellement et sous forme de système, constituent le «losange de l'avantage concurrentiel» d'un pays. On peut concevoir ce losange comme le «terrain» sur lequel les industries et les entreprises de chaque pays sont appelées à jouer (voir la figure 7). Voici les quatre caractéristiques en question :

- L'état des facteurs: il s'agit de la dotation du pays en facteurs de production fondamentaux comme la main-d'oeuvre, les terrains, les richesses naturelles et l'infrastructure. On classe également dans cette catégorie les ensembles hautement spécialisés et avancés de compétences, de technologies et d'infrastructures qui sont adaptés aux besoins de secteurs particuliers.

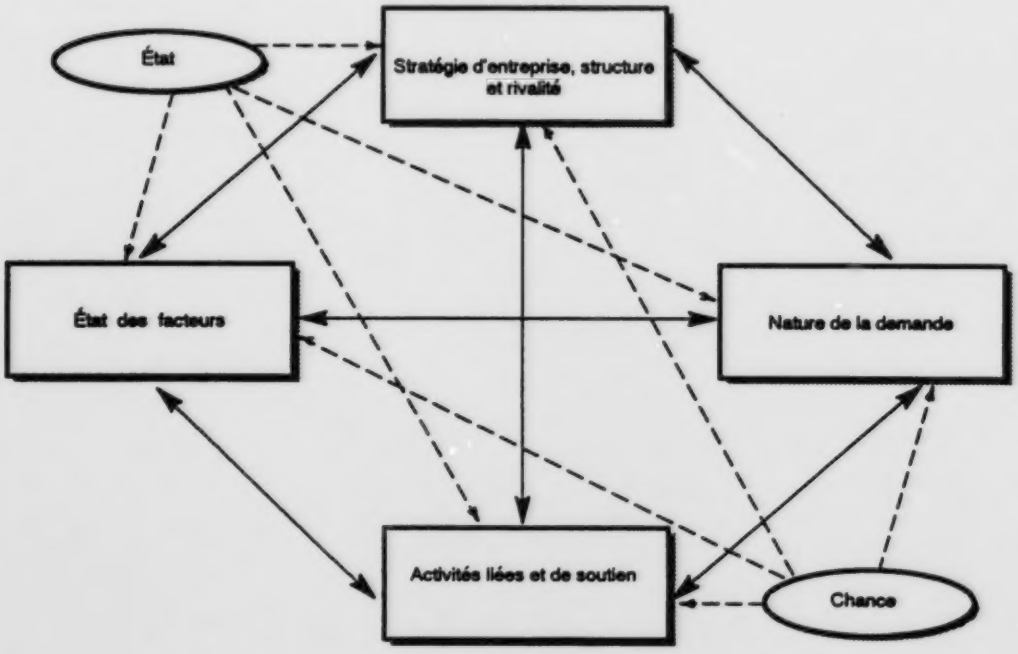
- L'état de la demande: cette caractéristique décrit la nature de la demande nationale à l'égard des produits et services des entreprises locales. Un facteur particulièrement important est la présence de clients locaux exigeants et avertis, qui incitent les entreprises à innover et dont les besoins préfigurent ceux du marché en général.

- Les activités liées et de soutien: il s'agit de la présence (ou de l'absence), dans le pays considéré, de fournisseurs et d'autres entreprises connexes qui sont concurrentiels à l'échelle internationale. On retrouve dans cette catégorie les fournisseurs locaux d'intrants spécialisés (p. ex. équipement, composants et services) qui sont essentiels à l'innovation dans le secteur considéré, ainsi que les entreprises

locales innovatrices dans des secteurs liés par la technologie, les compétences et la clientèle.

- La stratégie de l'entreprise, sa structure et la rivalité: il s'agit des facteurs qui, dans le pays considéré, influent sur le mode de création, d'organisation et de gestion des entreprises, ainsi que de la nature de la rivalité entre les entreprises intérieures.

Figure 7
DÉTERMINANTS NATIONAUX DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL: LE "LOSANGE"



Deux variables supplémentaires, l'État et la chance, exercent également une influence importante sur le contexte concurrentiel national. La meilleure façon d'apprécier l'importance de la politique publique consiste à examiner son incidence sur chacun des quatre déterminants de l'avantage concurrentiel composant le losange. On analyse le rôle de l'État en examinant ses effets sur la création de facteurs ainsi que les objectifs et le comportement des particuliers et des entreprises, son rôle d'acheteur de biens et de services, et l'influence qu'il exerce sur le contexte concurrentiel par le biais de la politique de la concurrence, de la réglementation et de sa participation au capital de certaines entreprises.

Le facteur chance correspond aux événements qui sont indépendants de la volonté du gouvernement d'un pays ainsi que de ses entreprises, mais qui influe sur le contexte concurrentiel. Mentionnons par exemple les percées technologiques, l'évolution juridique, économique et politique à l'étranger, de même que les guerres et autres conflits internationaux. Les événements qui tiennent à la chance peuvent offrir aux entreprises d'un pays la possibilité d'acquérir ou de renforcer un avantage concurrentiel.

B. Caractère systémique du losange

Chacun des quatre déterminants de la compétitivité influe sur la capacité d'innovation et d'amélioration de l'industrie d'un pays. Leur ensemble forme un système dynamique plus important que ses diverses composantes.

La possibilité de bénéficier de l'une des composantes du losange dépend de l'état des trois autres. L'existence d'acheteurs sophistiqués et exigeants, par exemple, ne conduira pas à des produits ou à des procédés de production avancés si la qualité des ressources humaines ne permet pas aux entreprises de répondre aux besoins des acheteurs. Il faut également que le climat économique soit propice aux investissements soutenus

nécessaires au développement de ces produits et procédés. Au niveau le plus général, la faiblesse de l'un des déterminants limitera le potentiel d'amélioration de l'industrie.

De plus, les quatre déterminants se renforcent mutuellement. Par exemple, la mise en place d'industries de soutien spécialisées tend à accroître l'offre de facteurs spécialisés, qui bénéficient également à une industrie. Une vigoureuse rivalité intérieure stimule aussi le développement d'ensembles particuliers de facteurs spécialisés -- et ce, tout particulièrement si les entreprises rivales sont toutes situées dans la même ville ou région.

Le losange d'un pays exerce également une influence cruciale sur sa capacité d'attirer les facteurs de production mobiles, ce qui représente une autre forme de renforcement mutuel. Les facteurs mobiles, en particulier les idées et la main-d'oeuvre hautement qualifiée, deviennent de plus en plus importants pour la compétitivité internationale. Ils sont généralement attirés là où ils peuvent atteindre la plus forte productivité, car, ce faisant, ils obtiendront aussi les rendements les plus élevés. Les caractéristiques qui font d'un pays une base intéressante pour les entreprises l'aident également à attirer les facteurs mobiles.

Il n'est pas nécessaire que toutes les composantes du losange soient fortes pour qu'un pays détienne un avantage concurrentiel dans les activités exigeant un faible niveau de qualification ou dépendant par nature des ressources. Des entreprises peuvent également être en mesure de s'implanter dans les segments standardisés, à moins forte dimension technologique, des industries les plus avancées sans disposer d'avantages sur la majeure partie du losange. Dans ce cas, le coût des facteurs de base peut constituer l'élément déterminant. Par contre, dans les industries et les segments plus sophistiqués, l'avantage concurrentiel tient rarement à un seul déterminant. Un succès durable dans ces industries et segments suppose généralement l'interaction de conditions

avantageuses pour plusieurs déterminants et une situation au moins équivalente pour les autres.

La concentration géographique amplifie et intensifie également l'interaction des quatre déterminants. Elle renforce la rivalité locale ainsi que la fréquence de l'«essaimage», contribue à élever le degré de sophistication de la clientèle locale, favorise l'implantation d'industries liées et de soutien, entraîne un accroissement de l'investissement local en création de facteurs spécialisés et attire les facteurs mobiles.

Les mêmes phénomènes expliquent une autre constatation importante qui se dégageait de notre étude de dix pays et qui s'applique tout particulièrement au Canada. On observe souvent des écarts prononcés de réussite économique entre diverses régions d'un même pays. Les différences frappantes qui existent entre la réussite industrielle du Nord et du Sud de l'Italie, du Nord et du Sud de l'Allemagne ou de l'Est et des régions centrales du Canada, en sont trois exemples.

L'une des manifestations du caractère systémique du losange formé par les déterminants est le phénomène des grappes. On entend par «grappes» des ensembles de fournisseurs, de clients et d'industries liées qui sont tous concurrentiels dans leurs domaines respectifs. L'existence de grappes est caractéristique de toutes les économies avancées. On en trouve des exemples dans l'industrie du spectacle aux États-Unis, la chimie en Allemagne, l'électronique au Japon et l'agro-alimentaire au Danemark. C'est généralement dans des grappes d'activités liées que les pays obtiennent du succès. Il est rare qu'une industrie ou une entreprise isolée réussisse au niveau international.

Les grappes grossissent et se transforment par le phénomène de l'essaimage et par la diversification des entreprises dans des activités situées en amont, en aval ou dans des secteurs connexes. Les domaines de recoupement entre les grappes offrent souvent un

terrain fertile à l'apparition de nouvelles entreprises. Au Japon, par exemple, les interfaces entre l'électronique et le domaine des matériaux nouveaux engendrent de nouveaux avantages concurrentiels dans des disciplines aussi diverses que la robotique et l'affichage sur écran.

Les grappes stratégiques sont souvent le moteur du développement économique d'un pays et, plus particulièrement, de sa capacité d'innovation. Cependant, comme l'indique l'analyse du commerce du Canada, la création de grappes industrielles plus dynamiques représente un défi de taille pour l'économie canadienne.

C. Application du losange au cas du Canada

Lorsqu'on applique ce cadre au Canada, il faut tenir compte de quatre caractéristiques de l'économie canadienne: la prépondérance des ressources naturelles dans les exportations du Canada, le rôle de la rivalité sur un marché intérieur relativement petit, l'importance des capitaux étrangers dans l'industrie canadienne et les effets de la proximité de l'énorme marché américain.

i) Ressources naturelles: l'économie du Canada, et plus particulièrement son secteur exportateur, dépend fortement des ressources naturelles. Selon certains, l'exploitation des ressources naturelles serait intrinsèquement «inférieure» aux activités de fabrication ou aux industries dites «de pointe». Cet argument n'est pas fondé. L'exploitation des ressources naturelles n'est pas inférieure en soi aux autres types d'activités, à condition qu'on y observe une productivité élevée et en forte croissance. Les industries dépendant des ressources naturelles peuvent contribuer à la prospérité d'un pays si celui-ci est extrêmement avantagé sur le plan des richesses naturelles, ce qui a été le cas du Canada pendant la majeure partie de son histoire. Si les industries d'exploitation des ressources naturelles se perfectionnent continuellement

en améliorant leurs procédés et leurs produits, elles peuvent maintenir leur position concurrentielle et assurer la croissance de leur productivité. Cependant, dans plus d'une économie fondée sur les richesses naturelles, l'abondance de ces dernières contribue à un ensemble de politiques publiques, d'attitudes et d'institutions qui réduisent l'incitation à s'améliorer et permettent difficilement de dépasser la phase d'évolution dominée par les facteurs de production. Les pays dont l'économie dépend des ressources naturelles risquent de ce fait d'être exposés à une évolution défavorable de la technologie, des marchés et de la concurrence internationale. Le principal critère que nous devons appliquer pour évaluer les industries d'exploitation des ressources naturelles au Canada est leur «fiche de résultats» dans le renforcement de leur avantage concurrentiel et leur capacité d'amélioration future.

ii) Rivalité intérieure: la rivalité intérieure est essentielle à l'innovation et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Certains commentateurs soutiennent pourtant que la petitesse relative du marché canadien empêche la coexistence d'entreprises rivales fortes basées au Canada. D'autres considèrent que la proximité des États-Unis -- et, donc, d'une concurrence émanant de ce pays sous forme d'importations de produits américains -- permet de compenser une rivalité entre les entreprises canadiennes. Des recherches ont déjà démontré, cependant, qu'une vigoureuse rivalité intérieure est favorable à la réussite internationale non seulement dans les grands pays, mais aussi dans des économies de petite taille ou de taille moyenne. La taille du marché canadien ne limite pas la taille des entreprises canadiennes et ne devrait pas nécessairement restreindre la rivalité intérieure, comme le démontrent de nombreux exemples dans des pays tels que le Danemark, la Suède, la Suisse ou Taïwan. Dans un contexte de concurrence mondiale, l'échelle n'est pas limitée par la taille du marché intérieur, et les entreprises compétitives exportent une large part de leur production totale. En effet, la rivalité intérieure joue un rôle important, en stimulant les entreprises d'un pays à exporter. Le nombre d'entreprises locales nécessaires à

l'efficacité de la concurrence intérieure varie selon le secteur d'activité, en fonction des économies d'échelle et d'autres facteurs. Dans chacun des pays examinés dans l'étude de dix nations, nous avons trouvé certaines entreprises qui avaient connu une certaine réussite à l'échelle internationale sans avoir bénéficié d'une rivalité sur leur marché local. Dans certains cas, l'intensité de la concurrence locale est limitée par la politique gouvernementale (par exemple dans les télécommunications). Il se peut également que la rivalité locale soit relativement moins importante pour l'avantage concurrentiel dans les secteurs axés strictement sur un produit de base, où l'avantage dépend du prix de revient des facteurs plutôt que de l'innovation. La grande majorité des observations permet cependant de croire que même dans ces secteurs, la rivalité locale exerce une influence puissante sur l'avantage concurrentiel. Une faible rivalité intérieure dans bien des secteurs d'activité au Canada a donc tendance à diminuer les chances de réussite durable à l'échelle internationale.

iii) Investissement étranger: on distingue trois grands types d'investissement étranger. Il y a d'abord les investissements réalisés afin d'avoir accès aux ressources naturelles, à la main-d'oeuvre ou à d'autres facteurs fondamentaux offerts par un pays. Les entreprises étrangères qui réalisent ce genre d'investissement seront basées à l'extérieur du pays d'accueil. On trouve ensuite les investissements étrangers motivés par l'accès au marché, lorsque les entreprises sont obligées -- par exemple par la protection tarifaire ou la réglementation publique -- de s'établir dans un pays si elles veulent avoir accès à son marché intérieur. Dans ce cas également, l'entreprise reste «basée» dans le pays où est située la société mère. La plupart des investissements étrangers effectués au Canada ont été motivés par la volonté de s'approvisionner en ressources au Canada ou d'avoir accès au marché canadien.

Le troisième type d'investissement étranger, et le plus bénéfique, est celui par lequel l'entreprise établit ou acquiert une base dans le pays d'accueil pour une activité ou

une entité fonctionnelle particulière. Dans ce cas, les fonctions de direction et les autres activités centrales de l'entreprise sont situées dans le pays d'accueil, ce qui montre que ce dernier possède un véritable avantage concurrentiel à l'échelle internationale dans la branche considérée. C'est dans le pays où elle est basée que l'entreprise apporte normalement la plus forte contribution à l'économie locale , dans un secteur d'activité particulier, en y établissant les emplois les plus productifs, en investissant dans la création de facteurs spécialisés, en se montrant un acheteur exigeant pour les autres entreprises locales ainsi qu'une entreprise de soutien sophistiquée pour les autres industries, et en aidant à instaurer un milieu concurrentiel dynamique à l'échelle locale.

Le dossier de l'investissement étranger et de son incidence sur l'économie nationale a suscité beaucoup de débat au Canada. Ce débat, bien souvent, n'a pas porté sur les bonnes questions. Nous estimons que, dans la plupart des cas, l'investissement étranger est plus bénéfique que nuisible à un pays. Le Canada, à notre avis, a été un bénéficiaire net de l'investissement étranger. Les entreprises étrangères apportent au pays d'accueil leur capital, leurs compétences et leur technologie -- qui contribuent tous à l'amélioration de la productivité. Cependant, la tendance des activités étrangères au Canada indiquent des circonstances qui créeront des faiblesses pour l'avenir. Bien qu'il y ait des exceptions, peu d'entreprises sous contrôle étranger ont fait du Canada leur base pour le développement de nouveaux produits.

À mesure que la compétition se mondialise et que les barrières au commerce et à l'investissement sont éliminées, la location des activités des entreprises se fera véritablement selon la notion des avantages économiques. Le véritable défi est donc de créer les conditions dans lesquelles les entreprises étrangères et canadiennes voudront faire du Canada leur base et y pratiquer des activités sophistiquées.

iv) L'importance des losanges canadiens étant donnée la concurrence nord-américaine et mondiale: le Canada et les États-Unis ont en commun une frontière étendue et très perméable, ainsi qu'un grand nombre de caractéristiques sociales et culturelles. Pourquoi, dans ces conditions, devrions-nous nous concentrer sur le losange du Canada? Ne vaudrait-il pas mieux examiner le losange nord-américain et se demander comment les entreprises canadiennes pourraient exploiter la situation aux États-Unis pour réussir face à la concurrence? La raison la plus fondamentale qui justifie notre intérêt pour le losange du Canada est que le niveau de vie des Canadiens dépend largement des activités qui se situent dans le pays même. L'emplacement des activités économiques les plus productives, en particulier celles des «bases» des entreprises, dépend de la situation comparative du losange du Canada dans une branche d'activité donnée par rapport à celui des autres pays. De plus, s'il existe bien des similitudes entre le Canada et les États-Unis, on peut également relever des différences appréciables -- sur le plan des institutions, de la composition du commerce extérieur, de la fiscalité, du comportement des clients, de la structure économique et de la composition de la population active, entre autres choses. Ce sont ces différences qui contribuent à doter le Canada, dans certains secteurs, d'un losange qui lui est particulier. Bien que l'Accord de libre-échange canado-américain soit susceptible d'atténuer certaines de ces différences entre les deux pays, il accentuera également l'incidence concurrentielle des différences qui persisteront.

L'avantage concurrentiel a tendance à être extrêmement localisé dans un pays donné. Les divers lieux d'implantation possibles diffèrent par le contexte plus ou moins favorable qu'ils offrent à l'innovation et à l'amélioration. La proximité des clients, des fournisseurs, des entreprises rivales et des sources de facteurs spécialisés est d'une importance cruciale pour le processus d'innovation. Le lieu géographique de l'avantage concurrentiel peut enjamber les frontières nationales. Dans le cas du

Canada, par exemple, la zone d'avantages concurrentiels pour un secteur donné peut englober les régions limitrophes des États-Unis. De plus, il peut être avantageux pour les entreprises canadiennes de profiter du losange des États-Unis pour conforter leur position concurrentielle ou pallier les faiblesses du losange du Canada -- par exemple, en vendant leurs produits ou services à un plus grand nombre de clients américains exigeants et en profitant de leurs réactions. Cependant, les entreprises canadiennes ne peuvent tirer profit du losange des États-Unis que de manière sélective. Les facteurs fondamentaux et la demande sont les composantes les plus accessibles. En revanche, l'infrastructure propre à un secteur, une main-d'oeuvre très qualifiée et certains types de relations avec les fournisseurs et les clients sont difficilement accessibles à distance pour les entreprises d'un pays, notamment du Canada. De toute façon, le fait que les entreprises canadiennes tirent profit du losange américain ne peut leur conférer des avantages uniques par rapport à leurs concurrentes américaines -- au mieux, cela permet de minimiser les désavantages.

En un mot, il n'existe pas de losange nord-américain qui nous permette d'ignorer les circonstances canadiennes. Notre attention doit donc porter principalement sur la force des déterminants canadiens.

PARTIE II

ÉTUDES SECTORIELLES

1. VUE D'ENSEMBLE

L'analyse détaillée de 25 secteurs de l'économie canadienne constituait l'élément le plus important des recherches entreprises pour cette étude.* Plusieurs critères ont servi à choisir ces secteurs. Nous voulions que les principales industries exportatrices de l'économie canadienne soient toutes représentées. Nous cherchions à étudier, dans le secteur des ressources naturelles, à la fois les industries produisant des matières brutes et celles qui les transformaient, aussi bien le secteur de la fabrication que celui des services, de même que les industries caractérisées par l'importance des capitaux étrangers, d'une part, et par la prépondérance des intérêts canadiens, d'autre part. Certains des secteurs visés par cette étude avaient enregistré des succès manifestes à l'exportation sur des marchés autres que celui des États-Unis. D'autres avaient déjà connu la réussite au niveau international, mais avaient vu leur compétitivité diminuer depuis. Un petit nombre d'industries ont été retenues en partie à cause de leur importance pour des régions particulières (p. ex., la transformation du poisson dans la région de l'Atlantique et l'industrie de l'aluminium au Québec).

La plupart des 25 secteurs répondaient au critère principal, qui était de détenir (ou d'avoir détenu) une proportion relativement importante des exportations mondiales -- le critère de choix qui avait été employé dans la recherche originale sur dix pays décrite dans The Competitive Advantage of Nations. Dans le cas du Canada, une industrie détenant une

* L'analyse détaillée de quatre secteurs de l'industrie canadienne est comprise dans l'étude au complet.

proportion relativement importante des exportations mondiales a été définie comme un secteur où la part du Canada dans les exportations en 1989 était supérieure à sa proportion des exportations totales de l'économie marchande mondiale la même année (5,1 pour cent). Cette situation était considérée comme l'indication de la compétitivité internationale du Canada dans le secteur considéré. Certaines des industries canadiennes ayant bien réussi à l'exportation ont également effectué des investissements appréciables à l'étranger; plusieurs d'entre elles faisaient également partie des 25 secteurs visés par l'étude (p. ex. l'industrie des commutateurs centraux de bureau et celle de la gestion des déchets). Le Canada recevant depuis longtemps d'importants investissements directs de l'étranger, il a été décidé d'inclure certaines industries dans lesquelles l'investissement et le contrôle étrangers étaient élevés -- le montage d'automobiles, l'industrie du styrène et celle des explosifs industriels en fournissant trois exemples. La figure **8** présente les 25 secteurs visés par l'étude et les raisons de leur choix.

Les recherches sectorielles entreprises pour les besoins de cette étude ont consisté en entrevues approfondies menées auprès de membres de l'industrie considérée, de fonctionnaires et d'autres experts, ainsi qu'en un examen de données et de travaux publiés ou non. Dans chaque cas, notre objectif a été de déterminer la position concurrentielle de l'industrie étudiée et de dégager les facteurs historiques et actuels ayant contribué à sa réussite (ou, dans certains cas, à son échec). Nous avons présenté les résultats provisoires de cette recherche aux membres de l'industrie et aux fonctionnaires afin d'obtenir leurs commentaires et une validation des résultats. Cependant, les conclusions définitives présentées dans cette étude sont les nôtres.

Figure 8

INDUSTRIES CHOISIES ET RAISON DU CHOIX

INDUSTRIE	FORTE PROPORTION DES EXPORTATIONS MONDIALES	FORTE PROPORTION D'INVESTISSEMENTS DIRECTS CANADIENS À L'ÉTRANGER	FORTE PRÉSENCE DE CONTRÔLE ÉTRANGER	IMPORTANCE RÉGIONALE	INDUSTRIE DE SERVICE
Papier journal	✓				
Pâte commerciale	✓				
Nickel	✓				
Aluminium	✓	✓	✓	✓	
Poisson de fond de l'Atlantique	✓			✓	
Styrène	✓		✓	✓	
Électricité	✓				
Transformation de viande de boeuf			✓	✓	
Logements préfabriqués	✓				
Pièces détachées d'automobiles	✓		✓	✓	
Montage d'automobile	✓		✓		
Équipement pour pâte et papier			✓		
Patins à glace	✓				
Transport ferroviaire urbain	✓	✓		✓	
Simulateurs de vol	✓	✓		✓	
Explosifs industriels		✓	✓		
Aviation commerciale régionale	✓		✓	✓	
Commutateurs centraux de bureau		✓			
Contrats géophysiques	✓				✓
Génie-conseil	✓				✓
Whisky	✓	✓	✓		
Assurance-vie	✓	✓		✓	✓
Produits biologiques humains	✓				
Gestion des déchets		✓			✓
Équipement de radiothérapie	✓				

✓ – Raison principale
✓ – Raison secondaire

2. TENDANCES SE DÉGAGEANT DES ÉTUDES SECTORIELLES

Les industries axées sur les ressources qui ont été étudiées comprenaient la production et la distribution d'électricité, la production de papier journal, la pâte commerciale, l'aluminium, le poisson de fond de l'Atlantique, le styrène, le nickel, la transformation de viande de boeuf, et les logements préfabriqués. L'avantage concurrentiel des producteurs canadiens dans ces industries provient principalement de la situation des facteurs fondamentaux, encore que l'industrie du nickel, notamment, ait réussi à acquérir un avantage sur le plan des facteurs avancés. Les autres éléments du losange n'ont généralement pas joué un très grand rôle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel par les entreprises canadiennes de ces secteurs.

Les industries motivées par l'accès au marché qui ont été étudiées comprenaient la fabrication des pièces détachées d'automobile, le montage d'automobiles et l'équipement pour pâte et papier. Il était difficile de discerner des sources d'avantage propre au Canada dans ces secteurs.

Les industries axées sur l'innovation au Canada ont tiré parti d'une situation favorable à l'égard de plusieurs des déterminants. La création de facteurs avancés, une demande intérieure exigeante et la stratégie des entreprises, leur structure et leur rivalité jouaient un rôle plus important dans ces secteurs que dans les autres industries étudiées. Les industries de ce groupe comprenaient la fabrication de patins à glace, le transport ferroviaire urbain, les travaux géophysiques à contrat, les commutateurs centraux de bureau, les simulateurs de vol, les explosifs industriels, les avions de transport régional et le génie-conseil, et l'assurance-vie. Les secteurs des produits biologiques humains et du whisky font partie de cette catégorie car, dans le passé, ils constituaient des secteurs axés sur l'innovation; cependant, leurs losanges se sont affaiblis avec le temps.

Dans la catégorie des autres industries figuraient la gestion des déchets, et le matériel de radiothérapie. Ces industries ont tiré une certaine force de divers déterminants de l'avantage concurrentiel, mais elles tendent à présenter un losange relativement faible.

La figure 9 résume les effets des divers déterminants de l'avantage concurrentiel sur chacune des industries étudiées dans les quatre grandes catégories qui viennent d'être décrites.

Plusieurs tendances bien distinctes se dégagent des études sectorielles.

A. Avantages tenant aux facteurs de base

Nombre des industries étudiées dépendaient de la situation des facteurs de base pour obtenir un avantage concurrentiel; peu d'entre elles se sont montrées capables de créer les facteurs plus spécialisés et avancés qui sont de plus en plus nécessaires à la réussite concurrentielle à long terme sur les marchés internationaux. Les industries de la pâte commerciale, du papier journal et de la transformation du poisson de fond de l'Atlantique sont autant d'exemples d'industries canadiennes qui s'appuient sur la dotation du pays en facteurs de base pour réussir à l'échelle internationale.

Il ressort de nos recherches que peu des industries canadiennes exportant des ressources naturelles ont renforcé ou élargi leurs sources d'avantage concurrentiel. Par le passé, le coût relativement faible des facteurs de production permettait aux entreprises canadiennes de réaliser de gros bénéfices en fournissant des produits bruts ou semi-transformés. Jouissant d'un avantage marqué sur le plan des coûts par rapport à leurs rivales étrangères, les entreprises canadiennes pouvaient soutenir la concurrence des prix mondiaux sans avoir à investir considérablement dans les procédés les plus récents, à passer à des produits de plus haute valeur, à investir dans le perfectionnement

Figure 9
ÉVALUATION DE L'EFFET DES DÉTERMINANTS SUR LA COMPÉTITIVITÉ INTERNATIONALE DES INDUSTRIES

INDUSTRIE	ÉTAT DES FACTEURS	NATURE DE LA DEMANDE	ACTIVITÉS LIÉES ET DE SOUTIEN	STRATÉGIE, STRUCTURE ET RIVALITÉ	RÔLE DE L'ÉTAT	RÔLE DE LA CHANCE	% DES EXPORTATIONS MONDIALES, 1989
AXÉES SUR LES RESSOURCES							
Papier journal	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Faible	-	60
Pâte commerciale	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Faible	-	33
Nickel	(B&A) Fort	Faible	Moyen	Moyen	Fort	-	60
Aluminium	(B) Fort	Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort	10
Poisson de fond de l'Atlantique	(B) Fort	Faible	Moyen	Faible	Négatif	-	8
Styrène	(B) Fort	Moyen	Moyen	Faible	Faible	-	10
Électricité	(B) Fort	Moyen	Fort	Moyen	Fort	-	15
Transformation de viande de boeuf	(B) Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	-	1
Logements préfabriqués	(B) Fort	Moyen	Faible	Faible	Faible	-	5
MOTIVÉES PAR L'ACCÈS AU MARCHÉ						-	
Pièces détachées d'automobiles	Faible	Faible	Faible	Faible	Fort	-	10
Montage d'automobile	Faible	Faible	Faible	Faible	Fort	-	10
Équipement pour pâte et papier	Faible	Faible	Moyen	Faible	Faible	-	11
AXÉES SUR L'INNOVATION							
Patins à glace	(A) Moyen	Fort	Fort	Fort	Faible	-	50
Transport ferroviaire urbain	(A) Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	7
Simulateurs de vol	(A) Moyen	Faible	Faible	Moyen	Faible	-	23
Explosifs industriels	(B) Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Fort	-	n/a
Aviation commerciale régionale	(A) Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Moyen	Moyen	10
Commutateurs centraux de bureau	(A) Fort	Fort	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	15
Contrats géophysiques	(A) Fort	Moyen	Fort	Fort	Fort	-	50
Génie-conseil	(A) Moyen	Fort	Faible	Fort	Fort	-	n/a
Whisky	(B&A) Moyen	Faible	Faible	Moyen	Négatif	Fort	12
Assurance-vie	(A) Moyen	Moyen	Faible	Fort	Fort	-	10
Produits biologiques humains	(A) Moyen	Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen	n/a
AUTRE							
Gestion des déchets	(A) Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	Faible	n/a
Équipement de radiothérapie	(A) Moyen	Faible	Fort	Faible	Fort	-	30

(B) Avantage découlant de facteurs avancés
(A) Avantage découlant de facteurs de base

professionnel ou à employer la main-d'oeuvre de manière efficiente. On relève cependant quelques exceptions à cette tendance générale dans le secteur des ressources naturelles au Canada. Les producteurs de nickel, par exemple, se sont améliorés à l'égard d'un certain nombre de facteurs, sous l'impulsion de pressions concurrentielles intenses. Certaines autres industries basées sur les ressources naturelles commencent à emprunter la même voie, mais souvent à un rythme lent et inégal.

B. Des stratégies fondées sur les coûts, l'aversion pour le risque et le repliement

L'importance accordée aux avantages fondés sur les facteurs de base a conduit un grand nombre d'entreprises basées au Canada, dans la plupart des industries de ressources étudiées, à suivre une stratégie basée sur les coûts dans laquelle ces derniers étaient envisagés de manière statique, au lieu d'investir dans des technologies nouvelles de manière à améliorer leur position en matière de prix de revient.

Dans les industries ne dépendant pas des ressources naturelles, des barrières tarifaires élevées ont conduit plus d'une entreprise à compter presque exclusivement sur le marché canadien pour absorber une forte proportion de sa gamme de produits. Parallèlement, les entreprises ont eu tendance à multiplier les produits et à se diversifier largement de manière à profiter d'un marché intérieur protégé et rentable.

La plupart des industries -- en particulier hors du secteur des ressources naturelles -- qui vendent à l'exportation sont tournées principalement vers les États-Unis, plutôt que vers le marché mondial au sens large. En raison de cette absence d'ouverture, nombre d'entreprises canadiennes n'ont pas bénéficié des avantages qu'elles auraient pu retirer d'un suivi attentif de l'évolution internationale de la technologie et des marchés, et ne se sont pas senties poussées par des concurrents de calibre mondial ou par des acheteurs

extrêmement exigeants à améliorer leur productivité ou à fabriquer des produits de plus grande valeur.

Un nombre restreint d'industries canadiennes, principalement dans le secteur des ressources naturelles, ont adopté des stratégies plus globales. Ces dernières ont consisté généralement à exploiter la richesse du pays en facteurs de base. L'industrie du nickel, cependant, a développé des procédés de pointe, qu'elle a mis en oeuvre sous la forme d'exploitation verticale en retraite. Dans l'affinage de l'aluminium, les entreprises canadiennes sont passées, par une stratégie d'intégration, à des produits de consommation et à des produits industriels de plus forte valeur, encore qu'une bonne partie de leur production soit située à l'étranger. Parmi les industries du secteur des ressources naturelles qui ont été étudiées, se sont les producteurs canadiens d'aluminium et de nickel qui ont adopté la vision la plus globale. Dans d'autres industries, l'ouverture sur l'extérieur a souvent été le résultat d'une demande intérieure limitée ou saturée. Les compagnies canadiennes d'assurance-vie ont une activité appréciable à l'exportation, leurs activités à l'étranger pouvant représenter jusqu'à 40 pour cent de leur chiffre d'affaires. CAE Electronics, chef de file mondial dans les simulateurs de vol, constitue l'un des rares exemples de concurrent dynamique ayant une stratégie de différenciation ouverte sur l'extérieur.

C. Absence d'une rivalité intense au Canada

Dans un grand nombre des secteurs étudiés, la rivalité était limitée entre les entreprises au Canada. Cela a atténué les pressions qui, normalement, poussent les entreprises à s'améliorer. La faiblesse de la rivalité entre les entreprises sur le marché intérieur est due à une réglementation laxiste de la concurrence par le passé, à un marché protégé et à une forte concentration dans nombre de secteurs. Dans certaines industries, les entreprises ont souvent travaillé en coopération à des activités de R-D et se sont partagé

des technologies au lieu d'essayer d'être à la fine pointe de l'innovation. Par exemple, les entreprises canadiennes de l'industrie des pâtes et papiers n'ont pas considéré la technologie comme une source d'avantages importante et ont assez volontiers partagé leurs perfectionnements technologiques.

En fait, la rivalité intérieure n'a contribué de manière importante à l'avantage concurrentiel que dans un nombre restreint des industries que nous avons étudiées. Des exceptions à cette tendance ont été relevées dans plusieurs industries axées sur l'innovation. Les travaux géophysiques à contrat, le génie-conseil et la fabrication de patins à glace sont autant d'exemples d'industries canadiennes ayant bien réussi à l'échelle internationale, dans lesquelles une intense rivalité intérieure a permis aux participants canadiens d'acquérir un avantage concurrentiel.

On cite parfois le cas de Northern Telecom pour démontrer que la rivalité n'est pas nécessaire sur le marché intérieur au Canada. En fait, le cas de Northern Telecom apporte une confirmation à la règle. Étant donné les interventions des pouvoirs publics dans le monde entier, il n'y a pas eu, effectivement, de rivalité intérieure dans quelque pays que ce soit, y compris aux États-Unis. Northern Telecom, avec une certaine concurrence locale, directe et indirecte, faisait exception. Par ailleurs, la politique suivie au Canada, qui a entraîné la création de plusieurs prestataires privés de services de télécommunication, s'est traduite, du côté de la demande, par des incitations à l'innovation qui n'ont à peu près pas d'équivalent dans les autres pays.

D. Création limitée de facteurs avancés et spécialisés

N'étant pas soumis à de fortes pressions qui l'auraient incité à s'améliorer et à innover, le Canada s'est doté d'un nombre relativement faible de facteurs avancés ou de mécanismes de création de facteurs spécialisés. De façon générale, le Canada n'a pas

exigé, créé ni adopté les technologies les plus avancées, ni investi fortement dans ces dernières. La faiblesse relative des investissements en R-D dans bien des industries, comparativement aux chefs de file étrangers, témoigne des déficiences du Canada dans le domaine de la création de facteurs. On peut en trouver une autre manifestation dans la faible valeur et le manque de prestige qui caractérisent généralement la formation et les compétences techniques au Canada, ainsi que dans les pénuries de main-d'oeuvre qualifiée qui surgissent dans des secteurs de fabrication de pointe comme l'aéronautique et le montage d'automobiles. Le développement de facteurs avancés est entravé dans certains cas par le petit nombre de programmes techniques spécialisés offerts dans les universités et les collèges. Ainsi, par exemple, bien que l'industrie des pâtes et papier soit depuis longtemps l'une des plus importantes activités économiques au Canada, on dénombre très peu de programmes d'enseignement spécialisé visant à répondre aux besoins de main-d'oeuvre très qualifiée de cette industrie.

On trouve des exceptions à cette tendance générale à la faiblesse des mécanismes de création de facteurs dans un certain nombre d'industries canadiennes, en particulier les secteurs axés sur l'innovation, où des facteurs avancés ou spécialisés ont été développés. Canstar, le chef de file dans la fabrication de patins à glace, a mis au point des technologies de pointe dans le domaine des lames et des chaussures en produisant un effort soutenu de R-D. CAE Electronics doit sa place de chef de file international dans le domaine des simulateurs de vol à un effort exceptionnellement intense de R-D. Dans le secteur du génie-conseil, plusieurs entreprises canadiennes ont amélioré leurs ressources humaines grâce à des programmes de formation avancée faisant appel à des systèmes de conception et de dessin assistés par ordinateur (CDAO) qu'elles ont mis au point elles-mêmes.

La création de facteurs est particulièrement efficace lorsqu'un grand nombre d'institutions et d'entreprises sont concentrées géographiquement. Par exemple, l'industrie du nickel

a bénéficié du regroupement de certaines activités de R-D, d'établissements d'enseignement et du ministère ontarien du Développement du Nord et des Mines dans la région de Sudbury.

Dans des industries comme la fabrication de commutateurs centraux de bureau et le transport en commun urbain, les entreprises canadiennes ont investi de fortes sommes en R-D, tiré parti de programmes techniques spécialisés et collaboré avec les pouvoirs publics et les universités afin de créer des facteurs avancés et spécialisés. La position concurrentielle de Northern Telecom à l'échelle internationale, dans le secteur des commutateurs centraux de bureau, s'appuie sur l'importance que cette entreprise attache à la formation interne. Plus récemment, les autorités publiques, les universités et l'industrie des télécommunications ont établi en collaboration trois nouvelles institutions visant à dispenser une formation spécialisée au niveau de la maîtrise et à promouvoir des recherches d'envergure internationale dans le domaine des télécommunications. L'objectif est de s'appuyer sur les connaissances spécialisées déjà acquises par le Canada dans les télécommunications pour maintenir son avantage concurrentiel international dans ce secteur.

E. Absence d'une demande exigeante sur le marché intérieur

La nature de la demande intérieure, dans nombre des industries étudiées, s'est rarement caractérisée par un degré exceptionnel de sophistication ou de prospective. Les acheteurs n'ont généralement guère poussé les entreprises à améliorer leurs sources d'avantage et ont souvent renforcé leur dépendance à l'égard des facteurs. En fait, l'absence générale d'une demande exigeante contribue vraisemblablement à expliquer la composition des industries les plus concurrentielles au Canada -- des industries dans lesquelles une demande sophistiquée est généralement moins essentielle au succès.

Puisque nombre d'entreprises canadiennes n'ont pas été à la fine pointe de la création ou de l'adoption de technologies de niveau mondial, elles ne se sont pas révélées être des acheteurs très sophistiqués. Ainsi, nous avons relevé plusieurs exemples d'entreprises canadiennes qui ont choisi un marché extérieur pour mettre à l'essai un produit ou trouver des clients de démarrage. CAE a vendu son premier simulateur de vol numérique à Swiss Air. Le premier client de Canadair pour son avion à réaction de transport régional de 50 places a été une entreprise allemande de transport intérieur, et non un transporteur canadien. Dans d'autres industries, par exemple celle de l'équipement pour pâte et papier, les producteurs canadiens ont trouvé qu'il était plus facile de vendre les applications de technologies nouvelles à l'étranger, les acheteurs canadiens préférant généralement des technologies éprouvées.

Il existe des exceptions à cette tendance. Ainsi, des conditions exigeantes d'extraction minière ont fait depuis longtemps du Canada un chef de file dans le domaine des explosifs. L'industrie canadienne du génie-conseil s'est développée grâce aux grands travaux d'infrastructure financés par l'État et entrepris afin de surmonter les obstacles naturels du climat, de la distance et du terrain. Le secteur des travaux géophysiques à contrat et l'industrie des commutateurs centraux de bureau, au Canada, ont également tiré leur avantage concurrentiel de l'existence d'acheteurs canadiens exigeants pour leurs produits et services.

F. Faiblesses des activités liées et de soutien

Notre recherche a permis de constater que rares étaient les industries canadiennes qui avaient tiré un avantage concurrentiel appréciable de l'existence d'industries liées et de soutien fortes sur le marché local. Les industries liées et de soutien sont sous-développées au Canada en partie parce que certaines entreprises de pointe ont opté pour une stratégie d'intégration verticale -- comme dans les simulateurs de vol -- ou que les

intrants proviennent de l'étranger (notamment des États-Unis). Au Canada, beaucoup d'entreprises contrôlées par l'étranger s'approvisionnent depuis longtemps en dehors du pays, par exemple dans l'industrie des avions de transport régional et dans celle du montage d'automobile. Cependant, plusieurs des industries étudiées, où le taux de participation canadienne est élevé, se procurent elles aussi des composants, des compétences et des technologies essentiels à l'étranger; l'industrie du papier journal et celle du whisky en étant des exemples notables. La faiblesse des activités liées et de soutien est à la fois une cause et une conséquence de l'absence, au Canada, d'un vigoureux secteur des machines et de l'équipement.

La faiblesse des industries liées et de soutien reflète le comportement des entreprises canadiennes en tant qu'acheteurs, l'absence des technologies et des compétences spécialisées si importantes dans le secteur des machines et dans les segments sophistiqués des composants et des services, de même qu'un rythme limité de formation d'entreprises nouvelles dans le secteur manufacturier. Faute d'industries liées et de soutien, nous observons des investissements moindres, globalement, dans la création de facteurs spécialisés.

3. INCIDENCE DE L'ÉTAT ET DE LA CHANCE

L'action de l'État a souvent été nuisible à la compétitivité de l'industrie canadienne. Les pouvoirs publics ont généralement fait preuve d'une attitude paternaliste dans la gestion de l'économie, cherchant bien souvent à protéger l'économie canadienne de la concurrence internationale au moyen de droits de douane élevés, de subventions et de participations de l'État au capital des entreprises, entre autres formes d'intervention. L'État a été un protecteur, un agent de développement économique et un généreux fournisseur de biens et de prestations. Rares ont été les occasions où les pouvoirs

publics, au Canada, ont poussé les entreprises à innover, à renforcer leur avantage concurrentiel et à viser des normes élevées.

Une forte participation de l'État aux activités industrielles est rarement synonyme de compétitivité. L'industrie du poisson de fond dans la région de l'Atlantique offre un exemple extrême de l'influence exercée par l'État sur la compétitivité de l'industrie canadienne -- une influence négative en l'occurrence. L'importance attachée par les pouvoirs publics au maintien de l'emploi a joué au détriment de l'efficience dans le secteur de la transformation et encouragé le développement d'une flotte de pêche côtière inefficiente.

Dans quelques-unes des industries étudiées, les gouvernements ont eu tendance à renforcer les types de stratégies d'entreprises et de comportements décrits précédemment. Par exemple, des normes environnementales historiquement faibles ont été l'un des facteurs qui a contribué à un manque d'amélioration dans l'industrie du papier journal, ainsi que dans le cas de l'industrie de la pâte commerciale. Par ailleurs, les gouvernements ont aussi joué un rôle positif dans le développement des avantages concurrentiels. La politique de sous-traitance d'Hydro Québec a favorisé l'établissement et la croissance d'entreprises d'ingénierie québécoises concurrentielles à l'échelle internationale. Une réglementation financière rigoureuse a contribué à l'apparition d'une vigoureuse industrie de l'assurance-vie au Canada. De même, des règlements stricts en matière de sécurité ont favorisé le développement d'une industrie canadienne des explosifs compétitive à l'échelle mondiale.

Le facteur chance a influé sur le développement d'un certain nombre d'industries canadiennes concurrentielles. L'industrie de l'aluminium, celle du whisky et celle des commutateurs centraux de bureau ont toutes bénéficié, au Canada, de la proximité géographique du marché américain et de décisions judiciaires particulières rendues aux

États-Unis. Dans l'aluminium, l'entreprise canadienne de pointe, l'Alcan, était à l'origine une filiale de la société américaine Alcoa. Le démantèlement d'Alcoa en 1928 en application d'un jugement d'un tribunal américain a permis à l'Alcan d'acquérir son indépendance. De même, la prohibition aux États-Unis a stimulé le développement d'une industrie concurrentielle du whisky au Canada. Enfin, la création de Northern Telecom telle que nous la connaissons maintenant a résulté d'un jugement rendu en 1956 aux États-Unis, qui a obligé l'entreprise américaine Western Electric à permettre l'utilisation de sa technologie sous licence et à vendre à Bell Canada sa participation minoritaire dans Northern.

4. L'ORDRE ÉCONOMIQUE ANCIEN

Les tendances que nous observons dans les études sectorielles sont le reflet d'un système économique propre au Canada. Les aspects de cet ordre économique ancien se caractérisent par leurs interrelations et leur cohérence interne. L'importance accordée aux facteurs de base a entraîné une création limitée de facteurs. Les stratégies des entreprises et les politiques gouvernementales ont eu tendance à renforcer cette dépendance, à limiter la sophistication de la demande intérieure et à réduire l'intensité de la rivalité sur le marché intérieur. Tous ces phénomènes ont entravé le développement d'industries liées et de soutien qui soient de niveau mondial.

Cet ordre économique ancien produisait une économie florissante. En général, il en résultait des bénéfices importants pour les entreprises, des salaires élevés pour les travailleurs et des postes sûrs pour les cadres. Les recettes publiques étaient suffisamment abondantes pour alimenter un système social généreux. Les différents groupes d'intérêt se disputaient leur part des rentes économiques générées par le système. Un comportement motivé par la satisfaction plutôt que par l'optimisation

devenait la règle. Le comportement de chacun des grands groupes d'intérêt était rationnel, mais il reflétait le modèle ancien.

Même si l'ordre économique ancien a été stable pendant des décennies, il s'agissait à notre avis d'un état d'équilibre dans lequel l'inefficacité du système entraînait un important manque à gagner, sous forme de richesse potentielle perdue. Le prix à payer a été une compétitivité internationale limitée hors du secteur des ressources naturelles, le manque de dynamisme de l'économie et des prix souvent plus élevés que nécessaire sur le marché intérieur.

PARTIE III

ANALYSE DES SOURCES DE L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DU CANADA

Dans l'ensemble, notre analyse des déterminants de l'avantage concurrentiel laisse à penser que, mis à part des avantages marqués sur le plan des facteurs fondamentaux et génériques, le Canada n'a pas beaucoup de lignes de force cohérentes en ce qui concerne les autres déterminants. Dans le reste de cette partie, nous faisons le point sur les déterminants définis précédemment: l'état des facteurs, l'état de la demande, les activités liées et de soutien, et la stratégie des entreprises, leur structure et leur rivalité. L'effet de la politique publique sur les déterminants est aussi abordé. Par soucis d'économie verbale, ce document n'offre qu'un bref résumé de l'analyse des déterminants canadiens contenue dans l'étude au complet.

1. ÉTAT DES FACTEURS

A. Généralités

Tous les pays se font concurrence à l'aide d'un ensemble de facteurs de base et de facteurs avancés. Les facteurs de base sont ceux dont le pays a hérité, sans rien faire pour cela, ou qu'il a créés grâce à des investissements modestes. Ces facteurs comprennent les ressources naturelles, le climat, ainsi que la main-d'oeuvre non qualifiée et semi-qualifiée. Les facteurs avancés sont acquis grâce à des investissements soutenus et importants en capital tant humain que physique. Mentionnons par exemple l'infrastructure moderne de communication de données numérisées et les centres de recherche universitaire de niveau mondial.

Une autre distinction essentielle doit être établie entre les facteurs de production génériques et spécialisés. Les facteurs génériques sont ceux qui peuvent être employés dans toute une gamme d'industries, par exemple le réseau routier, les capitaux d'emprunt ou un bassin de diplômés des collèges. Les facteurs spécialisés, par contre, sont ceux qui importent plus particulièrement à une industrie ou à un ensemble limité d'industries, par exemple un centre de recherche optique ou un port spécialisé dans la manutention du papier journal.

Une importante constatation qui se dégageait de l'étude de dix nations -- et qu'a confirmée notre recherche sur le Canada -- est que l'avantage concurrentiel le plus marqué et le plus durable est obtenu lorsqu'un pays possède dans un secteur déterminé des facteurs de compétitivité qui sont à la fois avancés et spécialisés. Les facteurs les plus importants pour la concurrence industrielle moderne et la prospérité nationale sont créés, et non hérités. Le stock de facteurs d'un pays à un moment donné est moins important que le rythme auquel ces facteurs sont créés, améliorés et spécialisés en fonction des besoins d'industries particulières. Les pays qui investissent en permanence dans la création de facteurs avancés et spécialisés sont bien souvent en mesure de transformer ces investissements en avantages concurrentiels durables.

B. Bilan du Canada

Facteurs physiques: l'état des facteurs a joué un rôle clé dans le développement de l'économie et l'évolution de l'industrie au Canada. Disposant de ressources naturelles abondantes, les entreprises canadiennes ont exploité ces facteurs fondamentaux afin d'établir un grand nombre d'industries axées sur les ressources naturelles et concurrentielles à l'échelle internationale. Ce n'est toutefois que dans des cas relativement rares que les facteurs avancés ont été une source d'avantage concurrentiel

pour les entreprises canadiennes. En fait, la création de facteurs avancés demeure un point faible du Canada.

Les ressources physiques du Canada représentent sa principale source d'avantage concurrentiel au niveau international. Elles comprennent un large éventail des ressources renouvelables et non renouvelables, notamment les terres arables et boisées, les métaux et autres minéraux, le poisson et l'énergie.

L'infrastructure physique de base -- notamment les réseaux de transport et de communication -- est bien développée, encore que, dans la plupart des cas, elle ne confère pas d'avantage concurrentiel particulier. Cependant, la productivité de certaines activités de service liées à l'infrastructure, par exemple le transport routier et ferroviaire, a été entravée au Canada par une réglementation excessive et une mauvaise coordination des politiques publiques. L'infrastructure spécialisée, qui procure normalement des avantages concurrentiels plus durables à des secteurs particuliers, est beaucoup moins développée au Canada que l'infrastructure de base. La majeure partie de l'infrastructure spécialisée mise en place au Canada est destinée au secteur des ressources naturelles. Il n'existe guère d'infrastructure spécialisée hors de ce secteur.

Ressources humaines: dans le domaine crucial des ressources humaines, le Canada doit relever des défis importants. Les dépenses consacrées à l'enseignement sont extrêmement élevées en regard des normes internationales, tout comme la proportion de la population ayant au moins commencé des études postsecondaires. Toutefois, on peut également déceler quantité de points faibles qui jettent une ombre sur ces indicateurs globaux favorables. Par exemple, le taux d'analphabétisme se situe à 24 pour cent au Canada, et plus de 30 pour cent des jeunes quittent l'école avant d'avoir terminé leurs études secondaires. Les compétences de pointe -- essentielles au maintien et à l'amélioration des sources d'avantage concurrentiel de l'industrie -- sont insuffisantes au

Canada. On dénote une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée dans toute une gamme de métiers ou de professions qui exigent une formation avancée, notamment dans les secteurs à vocation technologique. Les inscriptions sont à la baisse depuis quelques années, au niveau collégial et universitaire, dans les disciplines scientifiques et techniques. De gros employeurs comme l'Hydro Ontario et Northern Telecom s'attendent à une grave pénurie d'ingénieurs au cours des dix prochaines années.

Des préjugés institutionnels et sociaux tenaces semblent limiter la capacité du Canada d'attirer un nombre suffisant de personnes vers les métiers à forte dimension technologique ou hautement-qualifiés. Les normes professionnelles applicables aux métiers spécialisés sont peu développées, ce qui témoigne d'un fort préjugé social et culturel en faveur des activités de col blanc impliquant des études universitaires. L'enseignement technique et professionnel -- largement mis à contribution dans beaucoup d'autres pays pour dispenser une formation professionnelle intensive -- est généralement perçu comme un pis-aller au Canada. La création de facteurs avancés dans le domaine des ressources humaines souffre d'un autre handicap, soit la faiblesse de la participation de l'industrie et de la coopération des entreprises avec les établissements d'enseignement, le manque de souplesse des établissements d'enseignement postsecondaire et une politique de financement public de l'enseignement supérieur qui décourage la spécialisation et nuit à la mise en place de programmes relativement coûteux dans les disciplines scientifiques et techniques.

Un autre problème tient au peu d'importance que les employeurs canadiens, dans le secteur privé, accordent à la formation professionnelle permanente. Le budget consacré à la formation proprement dite par les employeurs canadiens en 1987 ne représentait, par personne, que la moitié des dépenses enregistrées aux États-Unis et moins du quart de l'effort observé en Allemagne. Le perfectionnement des ressources humaines dans l'industrie canadienne est également entravé par le caractère souvent conflictuel des

relations industrielles. Dans bien des secteurs, le comportement des directions d'entreprise comme des travailleurs a souvent été dicté par une conception étroite et à courte vue de leurs intérêts particuliers. Heureusement, une approche plus constructive des relations industrielles est en train de s'implanter dans certaines industries et entreprises. Des initiatives visant à développer la formation et à améliorer les relations en milieu de travail ont été prises à la fois par les directions d'entreprise et les travailleurs dans l'industrie forestière, la sidérurgie et l'industrie des produits électriques et d'électronique, entre autres secteurs.

Sciences et technologie: la fiche du Canada en matière de sciences et de technologie fait apparaître d'importantes faiblesses. Les dépenses de R-D du secteur privé placent le Canada à l'avant-dernier rang du G7. Le rôle prédominant du secteur des ressources naturelles dans l'économie et la forte dépendance du Canada à l'égard des investissements étrangers ne suffisent pas à expliquer la faiblesse relative des dépenses de R-D du secteur privé. Lorsque l'on compare les dépenses de R-D des divers pays dans certaines industries exploitant les ressources naturelles, par exemple, on constate que le Canada a beaucoup de retard par rapport à ses principaux concurrents étrangers. L'industrie canadienne des pâtes et papier consacrait l'équivalent de 0,3 pour cent de son chiffre d'affaires à la R-D en 1988, comparativement à une proportion de 0,8 à 1 pour cent en Suède, au Japon et en Finlande.

Le Canada est également à la traîne des autres pays industrialisés concernant la création et l'adoption de technologies nouvelles. Une importante enquête internationale effectuée en 1991 classait le Canada au dernier rang parmi les principaux pays de l'OCDE sur le plan de la recherche et de l'exploitation efficientes de technologies nouvelles par les entreprises. La faiblesse des liens établis au Canada entre l'industrie, les universités, et les instituts de recherche à financement public contribue à expliquer cette situation.

Ressources financières: le Canada se targue d'un système financier et d'un marché de capitaux sophistiqués et fonctionnant de manière efficace. La plupart des entreprises et des industries ont facilement accès aux fonds dont elles ont besoin. Cependant, les difficultés d'accès aux capitaux nécessaires semblent avoir entravé la croissance et l'amélioration de certaines petites et moyennes entreprises, notamment dans les secteurs à vocation technologique et les industries dites «de matière grise». Il est également préoccupant de constater que le coût du capital qui, par le passé, tendait à refléter le niveau observé aux États-Unis, est depuis quelques années nettement supérieur au Canada, à ce qu'il est aux États-Unis, où le coût du capital est lui-même plus élevé que dans des pays tels que le Japon et l'Allemagne.

2. ÉTAT DE LA DEMANDE

A. Généralités

Les sociétés qui acquièrent un avantage concurrentiel dans des industries et des segments avancés bénéficient souvent de l'existence d'une clientèle nationale extrêmement exigeante. Lorsque les acheteurs nationaux de produits et de services sont parmi les plus exigeants au monde, ils permettent aux entreprises d'être à la pointe des besoins de la clientèle, ils les incitent à adopter des normes élevées et les encouragent à s'améliorer, à innover et à passer à des produits ou services plus perfectionnés. Dans l'étude de dix nations, nous avons constaté qu'une situation favorable de la demande intérieure exerçait une certaine influence sur l'avantage concurrentiel de la grande majorité des industries étudiées. Un pays acquiert souvent un avantage concurrentiel dans les secteurs où la nature de la demande intérieure donne aux entreprises une connaissance supérieure ou plus précoce des nouveaux besoins de la clientèle. Malgré

la mondialisation de la concurrence, la nature de la demande intérieure reste essentielle à l'avantage concurrentiel dans la plupart des industries internationales étudiées.

B. Bilan du Canada

Demande de consommation: de façon générale, la demande du marché intérieur n'a guère incité les entreprises canadiennes à innover, à s'améliorer ou à anticiper les besoins internationaux. Malgré le pouvoir d'achat et le niveau d'instruction élevés des consommateurs, combinés à la proximité du marché américain, les industries canadiennes n'ont généralement pas été incitées par une clientèle intérieure exigeante à rechercher des avantages concurrentiels d'ordre supérieur. Les acheteurs canadiens sont rarement à la fine pointe de la demande, lorsqu'il s'agit d'exiger des produits de consommation innovateurs. Ils sont également réticents -- à tout le moins si on les compare aux consommateurs américains -- à se plaindre ou à se servir des organismes de défense des consommateurs pour obliger les fournisseurs de biens ou de services à améliorer leurs produits.

Demande industrielle: la demande industrielle n'a pas beaucoup contribué non plus à inciter les entreprises canadiennes à s'améliorer. L'importance accordée aux prix par un grand nombre d'acheteurs industriels canadiens a limité la portée de l'innovation dans toute une gamme d'industries, notamment celles des pâtes et papier, de l'automobile et des soins de santé. Le conservatisme affiché dans l'adoption des technologies nouvelles a obligé les producteurs canadiens de certains produits ou procédés innovateurs à lancer ces derniers sur les marchés étrangers.

3. ACTIVITÉS LIÉES ET DE SOUTIEN

A. Généralités

Lorsque les industries liées à un secteur déterminé sont de niveau mondial, elles peuvent constituer pour les entreprises de ce secteur une source de technologie, d'idées et de main-d'oeuvre qualifiée qui leur est profitable face à la concurrence internationale. Les industries de soutien local qui sont de niveau mondial fournissent souvent des intrants plus économiques ou de meilleure qualité, et ce, de manière efficiente. Le regroupement de fournisseurs et d'utilisateurs finals dans une même zone géographique peut permettre de bénéficier de communications directes, rapides et permanentes ainsi que d'un échange continuel d'idées et d'innovations. En un mot, les «grappes» géographiques d'industries liées et de soutien produisent d'importantes retombées qui stimulent l'innovation et renforcent la compétitivité.

L'absence d'industries liées et de soutien concurrentielles diminue les chances d'un secteur déterminé d'acquérir un avantage concurrentiel. Cette absence est souvent le signe de l'insuffisance des investissements engagés par une industrie de base dans la création de facteurs avancés et spécialisés. Lorsqu'un pays néglige de développer ou de soutenir des industries liées et de soutien de niveau mondial, il risque, à terme, de compromettre l'existence de ses grappes d'industries concurrentielles à l'échelle internationale.

B. Bilan du Canada

Les grappes industrielles, au Canada, sont généralement à la fois trop étroites et trop faibles, ce qui témoigne d'une présence locale très limitée des industries liées et de soutien. Nous avons rarement trouvé, au cours de nos études sectorielles, une industrie

efficace au niveau international dont la position concurrentielle avait été appuyée ou améliorée par la présence d'activités liées et de soutien bien développées au Canada. Dans plus d'un secteur de l'économie canadienne, les intrants clés -- tout particulièrement les machines et l'équipement -- proviennent de l'étranger.

Dans le secteur des produits forestiers, par exemple, à peu près la moitié de l'équipement des usines canadiennes de pâtes et papier est achetée à l'étranger, tandis qu'une majorité des fournisseurs intérieurs appartient à des capitaux étrangers et ne sont pas «basés» au Canada. L'étude de la grappe des industries du matériel de transport, par contre, a révélé l'existence d'industries liées concurrentielles au Canada, notamment dans le montage d'automobiles, de camions et d'autobus, la fabrication de locomotives, la fabrication de matériel permettant de circuler sur la neige, ainsi que la fabrication d'avions de transport régional et d'hélicoptères. D'autres industries concurrentielles liées à l'aéronautique sont la fabrication de simulateurs de vol et la production d'instruments de navigation. Cependant, encore une fois, la plupart des machines spécialisées sont achetées à l'étranger.

La faiblesse générale des industries liées et de soutien au Canada est imputable à plusieurs facteurs, notamment une tendance prononcée à s'approvisionner à l'étranger (dans le cas des entreprises appartenant à des capitaux étrangers, des relations étroites sont souvent établies avec des fournisseurs du pays d'origine), une forte intégration interne -- nombre d'entreprises canadiennes ayant choisi de s'intégrer vers l'amont en se dotant de leurs propres capacités d'approvisionnement --, des politiques publiques qui encouragent le «saupoudrage» du développement industriel dans toutes les régions du pays au lieu de chercher à favoriser des grappes d'industries localisées, et l'insuffisance des liaisons entre les losanges industriels au Canada. Dans l'ensemble, la faiblesse des industries liées et de soutien contribue à la lenteur du rythme de création, d'adoption et de diffusion de la technologie au Canada.

4. STRATÉGIE D'ENTREPRISE, STRUCTURE ET RIVALITÉ

A. Généralités

La conjoncture et le contexte nationaux exercent une forte influence sur la manière dont les entreprises sont créées, organisées et gérées, tout comme la rivalité qui existe entre les entreprises d'un même secteur. Les stratégies d'entreprise dépendent des objectifs et des incitations qui animent les particuliers, les dirigeants et les actionnaires. Ces derniers subissent de leur côté l'influence des marchés de capitaux, du régime fiscal et des attitudes sociales. Les pays diffèrent les uns des autres au niveau des objectifs visés tant par les entreprises que par les individus.

L'une des constatations frappantes de l'étude consacrée à dix nations était le rôle essentiel que jouait la rivalité intérieure dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel au niveau international. Le dynamisme et les pressions que produit une forte rivalité sur le marché local constituaient la plus importante source d'innovation et d'amélioration dans un nombre appréciable de secteurs, que ce soit dans de grands pays ou dans de petites économies. La rivalité intérieure constitue pour les entreprises une motivation fondamentale à réaliser les investissements et à prendre les risques nécessaires au succès à l'échelle internationale. La concurrence exercée par les entreprises étrangères (p. ex. par le biais des importations) incite puissamment, elle aussi, les entreprises d'un pays à renforcer leur compétitivité, mais elle joue rarement un rôle équivalent à celui de la rivalité intérieure. La présence de concurrents locaux oblige l'entreprise à acquérir des avantages d'ordre supérieur et plus durables qui sont essentiels à sa réussite à long terme sur les marchés internationaux.

Une saine rivalité dans un pays dépend également de la formation de nouvelles entreprises par «essaimage», diversification des entreprises déjà établies et création

d'entreprises entièrement nouvelles. Elle subit également l'influence des lois et des règlements sur la concurrence, ainsi que de la disponibilité du capital de risque et du financement bancaire. La façon dont le risque et l'échec sont perçus par la société entre aussi en ligne de compte.

B. Bilan du Canada

Les objectifs poursuivis par les particuliers au Canada sont modelés par les valeurs sociales ambiantes et par le régime fiscal, entre autres facteurs. Bien que le fardeau fiscal soit comparable, au Canada, à ce qu'il est dans la plupart des autres pays industrialisés, il est sensiblement plus lourd -- en particulier pour les personnes à revenu relativement élevé -- qu'aux États-Unis. Des impôts élevés peuvent diminuer la disposition des personnes douées à travailler d'arrache-pied, à améliorer leurs compétences, à prendre des risques et, même, à demeurer au Canada. Les enquêtes ont révélé que, par comparaison avec les États-Unis, l'attitude des Canadiens face au risque et à la concurrence indiquait un plus grand attachement à la sécurité et une importance moindre accordée aux vertus de la concurrence. C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les entreprises recourent moins souvent au Canada à la rémunération au rendement que leurs homologues des États-Unis.

Les stratégies adoptées par les entreprises canadiennes sont le résultat d'un grand nombre d'influences. L'abondance des facteurs de base a créé et renforcé un penchant à se fier à des stratégies statiques fondées sur les coûts dans un grand nombre d'industries, notamment dans le secteur des ressources naturelles. Ainsi que nous l'indiquions dans le résumé des études sectorielles, les stratégies privilégiées par plus d'une entreprise canadienne (particulièrement dans le secteur de la fabrication) se sont caractérisées par un repliement sur le marché intérieur. Plus de 70 pour cent des fabricants canadiens, par exemple, ne réalisent aucune vente à l'exportation. La tendance

à offrir des gammes de produits trop étendues, à pratiquer l'intégration verticale et à se diversifier dans des activités non liées prouve que de nombreuses entreprises canadiennes ont préféré le marché intérieur et ont eu tendance à se détourner des stratégies plus ouvertes sur l'extérieur.

L'attitude de repli manifestée de façon prépondérante par les entreprises canadiennes peut être rattachée à un certain nombre de caractéristiques du marché canadien. Les droits de douane généralement élevés ont protégé l'industrie canadienne contre les pressions extérieures et ont incité les entreprises étrangères à établir des succursales de fabrication ayant pour seule fonction de desservir le marché intérieur. Une faible rivalité intérieure au Canada a également contribué au manque d'ouverture des stratégies. Une forte concentration dans plus d'un secteur, une législation de la concurrence peu rigoureuse jusqu'à une date récente et les obstacles au commerce interprovincial ont tous eu pour effet d'atténuer la rivalité intérieure. Ces caractéristiques culturelles ont aidé les entreprises canadiennes à obtenir une forte rentabilité. Par exemple, le Canada venait au deuxième rang des pays du G7, derrière les États-Unis, pour le rendement du capital entre 1980 et 1990. Toutefois, dans bien des cas, cette faible rivalité s'est traduite par des prix à la consommation plus élevés pour les biens et services.

5. INCIDENCE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE SUR LES DÉTERMINANTS

L'État a exercé une influence capitale sur la concurrence et le développement de l'économie canadienne. Cela a aggravé la dépendance de l'industrie vis-à-vis du secteur public, contribué à l'apparition de barrières systémiques à l'innovation et à l'amélioration dans toute l'économie, et renforcé le rôle des facteurs de base dans le maintien de l'avantage concurrentiel de bien des industries canadiennes.

A. Influence de la politique sur l'état des facteurs

Malgré une foule d'initiatives gouvernementales et des dépenses publiques considérables, les programmes gouvernementaux visant à favoriser l'amélioration des facteurs ont souvent été peu efficaces. Les pouvoirs publics ont souvent répondu favorablement au Canada aux demandes exprimées par l'industrie et d'autres groupes d'intérêt en gardant le coût des intrants à un faible niveau dans des domaines comme l'énergie et les transports. Les subventions ont souvent servi à stimuler la mise en valeur; les milliards de dollars d'aide fédérale consacrés au projet Hibernia en constituent un bon exemple, dans l'actualité récente. Les pouvoirs publics ont fréquemment négligé, au Canada, de faire pression sur le secteur privé pour qu'il contribue à l'amélioration des facteurs. Dans le domaine des sciences et de la technologie, l'État a consenti un effort financier appréciable, mais celui-ci a toujours été axé sur le progrès des sciences, alors que la prise en compte des besoins de l'industrie, qui est essentielle lorsqu'on veut obtenir l'aide et la participation du secteur privé, a généralement été une considération secondaire.

La politique du marché du travail a fait la plus large place à des mesures passives telles que le soutien du revenu par le biais de l'assurance-chômage, sans tenir grand compte de la nécessité de favoriser le perfectionnement, la souplesse et la mobilité de la main-d'oeuvre. Par exemple, environ les trois quarts des dépenses engagées au Canada dans le domaine du marché du travail sont consacrés au soutien du revenu et le quart restant, à la formation professionnelle et à la création d'emplois. En Suède, la répartition est presque inverse, 70 pour cent des dépenses étant consacrées à la formation et au perfectionnement, et 30 pour cent seulement au soutien du revenu. Heureusement, la décision récente du gouvernement fédéral de consacrer davantage de ressources à la formation des chômeurs constitue un pas dans la bonne direction.

B. Influence de la politique sur l'état de la demande

L'État influe sur la demande principalement de deux manières: par les achats du secteur public et par l'établissement de normes et de règlements. Les achats de l'État représentent un important instrument de politique économique au Canada, le secteur public consacrant environ 100 milliards de dollars par année à l'achat de biens et de services (principalement auprès de fournisseurs canadiens). L'efficacité globale des achats publics dans la promotion de l'innovation dans l'industrie canadienne a été réduite par plusieurs facteurs: l'importance accordée aux paramètres des produits plutôt qu'à des normes de rendement, les barrières au commerce interprovincial et les pratiques préférentielles d'achat des provinces, qui ont limité à la fois la concurrence entre soumissionnaires et la tendance à acheter les produits et services existant déjà sur le marché. Il est cependant encourageant de constater que, récemment, les autorités tant fédérales que provinciales se sont engagées à accroître la concurrence dans l'octroi des marchés publics.

Des normes rigoureuses de performance des produits et d'incidence sur l'environnement peuvent créer et renforcer un avantage concurrentiel en obligeant les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits et de leurs procédés. Par ailleurs, les normes qui préfigurent les tendances internationales ont souvent un effet particulièrement bénéfique. S'agissant de relever le niveau d'exigence de la demande en appliquant des normes et des règlements stricts et prospectifs, le Canada a obtenu des résultats mitigés. Avec certaines exceptions, les normes de protection de l'environnement ont rarement été à la pointe des exigences internationales, de sorte que certaines industries, tel que celle des pâtes et papiers, doivent consentir à d'importants investissements simplement pour rattraper leur retard. Les tendances récentes de la réglementation et de la législation fédérales et provinciales en matière d'environnement révèlent toutefois une volonté d'appliquer des normes plus strictes. De plus, dans le domaine de la sécurité des

produits, les normes canadiennes ont souvent été rigoureuses et ont anticipé les tendances observées ailleurs dans le monde, ce qui a fourni une source d'avantage concurrentiel aux entreprises canadiennes. Par exemple, le Canada a été l'un des premiers pays à instaurer un ensemble complet de normes touchant la sécurité des jouets au début des années 70. D'autre part, les compagnies canadiennes d'assurance-vie ainsi que les banques ont acquise une excellente réputation de probité et de stabilité, en partie attribuable à la réglementation sévère de l'industrie.

C. Incidence de l'État sur les activités liées et de soutien

Au lieu de favoriser activement la formation de grappes et la croissance «naturelle» de l'économie des régions, les gouvernements se sont souvent efforcés au Canada, par leur politique de développement régional, de favoriser une certaine «similitude» d'un bout à l'autre du pays ainsi qu'une diversification économique sans rapport avec les atouts propres aux différentes régions. Les efforts déployés par le gouvernement, en particulier, pour répartir les activités de fabrication et le développement technologique entre les régions ont fait directement obstacle à la formation de pôles ou de grappes, ont entraîné un saupoudrage inefficace des ressources publiques et ont rendu la tâche plus difficile aux entreprises canadiennes désireuses d'acquérir un avantage concurrentiel. On en trouve un bon exemple dans la création de centres de microélectronique dans presque toutes les provinces au début des années 80, une politique qui n'a guère contribué à renforcer les capacités de l'industrie canadienne dans ce domaine. En fin de compte, tous ces centres, sauf deux, ont été obligés de fermer leurs portes en raison d'un financement insuffisant. Un autre exemple frappant est la répartition de la plupart des gros marchés répondant aux besoins du ministère fédéral de la Défense entre les entreprises de diverses régions.

D. Incidence de l'État sur la stratégie des entreprises, leur structure et leur rivalité

Les politiques gouvernementales ont bien souvent contribué jusqu'à une époque récente à favoriser le repli de l'industrie canadienne sur le marché intérieur, ainsi que nous l'avons déjà signalé. Dans le cas des entreprises canadiennes, des droits élevés à l'importation, d'innombrables barrières au commerce interprovincial, l'importance de la participation de l'État au capital d'entreprises à vocation commerciale, la réglementation publique d'importants secteurs d'activité économique et -- jusqu'au milieu des années 80 -- l'inefficacité extrême des lois sur la concurrence ont tous eu pour effet d'atténuer la rivalité entre les entreprises et de freiner le processus d'innovation et d'amélioration. Dans le cas des citoyens, des taux marginaux d'imposition relativement élevés par comparaison avec les États-Unis et des mesures développées de protection sociale ont pu contribuer à réduire les incitations à redoubler d'effort ou à améliorer ses compétences.

Ces dernières années, les pouvoirs publics -- en particulier les autorités fédérales -- ont pris un certain nombre d'initiatives qui devraient exercer une influence positive. L'Accord de libre-échange canado-américain, qui agit comme un puissant stimulant de la compétitivité, renforcera la concurrence sur le marché intérieur et incitera un plus grand nombre d'entreprises canadiennes à participer au commerce international. La libéralisation des règles applicables à l'investissement étranger au Canada aura les mêmes effets. La déréglementation complète ou partielle de plusieurs secteurs clés de l'économie -- notamment le secteur de l'énergie, ainsi que les services financiers et les transports sous certains aspects -- se traduira par un renforcement de la concurrence et une diminution des coûts pour un large éventail d'industries canadiennes dont les secteurs réglementés sont les fournisseurs. La modernisation de la législation canadienne de la concurrence en 1986 constitue un important progrès vers l'instauration d'un marché plus concurrentiel au Canada. La privatisation d'un nombre appréciable de sociétés d'État jusque-là actives sur les marchés commerciaux a également amélioré le contexte

concurrentiel au Canada. Dans l'ensemble les initiatives de réforme fiscale mises en oeuvre par le gouvernement fédéral depuis le milieu des années 80 ont renforcé les incitations et l'efficience en abaissant les taux d'imposition, en élargissant l'assiette fiscale et en éliminant la taxe sur les ventes des fabricants, qui nuisait à la compétitivité des fabricants et des exportateurs canadiens.

Malgré ces initiatives, il reste beaucoup à faire pour renforcer la concurrence et améliorer les incitations à l'innovation, à l'investissement et au perfectionnement. De nombreux obstacles à la libre circulation des biens, des services, des capitaux et de la main-d'oeuvre restent en place au Canada. La déréglementation de secteurs infrastructurels clés mérite d'être poursuivie si l'on veut améliorer le contexte concurrentiel des entreprises canadiennes. Bien que les programmes gouvernementaux de promotion du commerce extérieur aient été bien accueillis par l'entreprise canadienne et soient relativement efficaces, il faut continuer de donner la priorité à la participation directe d'un plus grand nombre d'entreprises canadiennes -- en particulier de petites et moyennes entreprises -- au commerce international.

PARTIE IV

LES NOUVELLES DIRECTIONS À SUIVRE

1. LE CONFORT DE L'HABITUDE

La section précédente a brossé le tableau d'un système économique qui a bien servi le Canada à plusieurs égards, mais qui laisse son économie mal armée pour l'avenir. Cet ordre économique ancien était un système cohérent dans lequel les déterminants étaient mutuellement compatibles et se renforçaient les uns les autres. Cela rend le changement excessivement difficile.

L'abondance des ressources de base a été le fondement de l'économie canadienne. Dans bien des cas, ces ressources ont permis aux entreprises canadiennes d'être rentables en exportant des produits bruts ou semi-transformés au lieu de les soumettre à une transformation plus poussée. Des stratégies fondées sur une dotation avantageuse en facteurs de base ont souvent limité la demande de technologies perfectionnées. Cela a ensuite déprimé les investissements en R-D ainsi que la demande de personnel hautement qualifié, ce qui s'est répercuté sur la structure des inscriptions dans les universités et sur la nature des programmes d'enseignement. La quasi-absence d'industries liées et de soutien de calibre mondial a réduit une autre source possible de technologies.

Ces tendances se sont étendues aux autres secteurs de l'économie dans lesquels le Canada ne possédait pas d'avantages particuliers. Nombre d'entreprises, protégées contre la rivalité extérieure et intérieure, se contentaient d'exploiter un marché local rentable. Le rythme de l'innovation était lent. Il en est résulté une tendance à administrer

la richesse existante au lieu d'investir vigoureusement dans la création de richesses nouvelles.

2. EFFET GLOBAL DES POLITIQUES PUBLIQUES SUR L'ORDRE ÉCONOMIQUE ANCIEN

Le rôle bien compris de l'État consiste à stimuler l'industrie en améliorant la qualité des intrants utilisés par les entreprises, ainsi qu'en instaurant un contexte concurrentiel propice à l'amélioration. De bonnes politiques gouvernementales créent des conditions dans lesquelles les entreprises se sentent incitées à acquérir des avantages concurrentiels, au lieu que l'État intervienne directement dans le processus.

Comme nous l'avons mentionné, les politiques gouvernementales ont jusqu'ici souvent laissé à désirer au Canada. Celles qui ont le plus nui à la compétitivité de l'économie canadienne peuvent être regroupées sous quelques grands thèmes, qui sont dérivés de l'ordre économique ancien.

i) **Isolement contre la concurrence interne et externe.** Les gouvernements ont toujours déployé des efforts considérables afin d'isoler l'économie canadienne contre les pressions extérieures, en protégeant les entreprises contre la concurrence étrangère et en préservant l'autonomie nationale. De même, le manque d'efficacité des politiques touchant la concurrence découlait naturellement de l'opinion selon laquelle les entreprises devaient acquérir une certaine taille pour pouvoir concurrencer les sociétés étrangères.

ii) **Atténuation du besoin de s'améliorer.** La politique gouvernementale a souvent visé, au Canada, à éliminer la nécessité de s'améliorer au lieu d'y contribuer. Des

contraintes artificielles imposées au coût des facteurs -- dans des secteurs aussi variés que les transports, l'hydro-électricité et l'agriculture -- rendent l'amélioration moins nécessaire et reflètent une conception de la concurrence qui est statique et fondée sur les prix de revient. On peut penser que l'importance persistante accordée à l'abaissement du taux de change témoigne de la même mentalité.

iii) **Intervention directe de l'État se substituant à l'initiative privée.** Les gouvernements ont une tendance marquée, au Canada, à intervenir directement sur le marché au lieu de stimuler l'industrie afin qu'elle s'améliore. Dans bien des domaines, notamment les sciences et la technologie ainsi que l'enseignement et la formation, l'État n'a pas suffisamment veillé à stimuler la participation du secteur privé. Les interventions directes sous forme de subventions et d'opérations de renflouement d'entreprises en difficulté constituent également une caractéristique notable du paysage économique au Canada.

iv) **Programmes de redistribution de la richesse et d'amélioration du bien-être social préjudiciables à l'économie.** On est fermement persuadé au Canada que tous les citoyens ont droit à des services essentiels, par exemple en matière de soins de santé et d'enseignement, à un niveau de vie minimum soutenu par les régimes de bien-être social et à des possibilités d'emploi. Pourtant, la mise en oeuvre de ces programmes s'est souvent révélée antiproductive. L'importance attachée à l'emploi au Canada a souvent servi de prétexte pour justifier des stratégies de protection de l'emploi à court terme, tout en faussant la rivalité et en retardant les adaptations nécessaires. De plus, l'efficacité des ressources importantes allouées à la réduction de disparités économiques régionales a souvent été compromise par des programmes qui mettaient l'accent sur la diversification plutôt que sur le renforcement des atouts régionaux.

(v) **Des politiques et des objectifs publics contradictoires.** Au Canada, aucun palier de gouvernement ne contrôle à lui seul l'ensemble des variables dans un domaine déterminé, ce qui complique le processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la politique publique. Une coordination poussée des politiques publiques est nécessaire au bon fonctionnement du système décentralisé en vigueur au Canada, mais cette coordination a trop souvent été déficiente. En ce qui concerne les programmes destinés au marché du travail, par exemple, ce sont les provinces qui établissent et appliquent les normes d'emploi, tandis que le gouvernement fédéral est responsable de la formation professionnelle et de l'indemnisation des chômeurs. Le renforcement des capacités scientifiques et technologiques du Canada a également été entravé par un manque de coordination entre les organismes de recherche fédéraux et provinciaux. Les chevauchements de juridictions ont souvent rendu les choses encore plus complexes et accru les incertitudes auxquelles les entreprises sont confrontées lorsqu'elles veulent prévoir l'évolution du contexte économique.

3. UNE EMPHASE SUR LA REDISTRIBUTION DE LA RICHESSE

La richesse du Canada a permis aux entreprises canadiennes, aux travailleurs et au gouvernements d'atteindre leurs buts respectifs sans changements our sacrifices majeurs. Cette richesse du Canada faisait que les travailleurs, les dirigeants d'entreprises et les gouvernements n'étaient guère incités à collaborer en vue d'améliorer la compétitivité nationale. Les objectifs des divers acteurs économiques ont souvent consisté à s'accaparer une large part de la richesse existante, plutôt que travailler ensemble pour augmenter cette richesse. Il existe à l'heure actuelle des clivages importants entre ces trois groupes d'intérêt, de même qu'entre les gouvernements. Les relations entre les travailleurs et les dirigeants d'entreprises ont souvent été conflictuelles. Parallèlement, les cadres ont rarement traité les travailleurs comme des partenaires. Les travailleurs et

les gouvernements n'ont guère collaboré non plus, les premiers s'opposant souvent à plus d'un aspect de la politique économique, alors que les relations entre les gouvernements et leurs employés ont aussi connu des tensions.

Les entreprises canadiennes ont sollicité l'aide de l'État sous forme de programmes de promotion des exportations, d'investissement dans des infrastructures spécialisées et d'octroi de marchés publics, entre autres formes de soutien. Par contre, elles ont rarement coopéré avec les pouvoirs publics dans les domaines qui ont d'importantes répercussions sur la compétitivité internationale, par exemple la R-D, la formation et l'enseignement. Quant aux gouvernements fédéral et provinciaux, ils se sont disputé l'attribution des rôles et des mandats. Il en est résulté des incohérences et des chevauchements entre les programmes, qui ont joué au détriment de l'économie.

Ces attitudes et ces comportements reflètent l'ancien modèle de compétitivité. Les entreprises agissaient comme si les rentes économiques étaient éternelles et s'occupaient surtout d'exploiter le marché protégé du Canada. Les travailleurs agissaient comme si les emplois et les salaires élevés et croissants pouvaient être tenus pour acquis, parce que les bénéfices des entreprises étaient importants et sûrs. Les gouvernements considéraient qu'il y aurait toujours d'amples ressources pour financer la satisfaction des besoins sociaux.

4. LES FACTEURS DE CHANGEMENT

Ainsi que nous l'avons constaté dans l'exposé consacré aux déterminants de l'avantage concurrentiel, l'économie canadienne est soumise à des pressions croissantes de l'extérieur. Sous l'effet des facteurs de changement, l'ordre ancien est en train de se désintégrer. Les nouvelles réalités concurrentielles -- notamment la mondialisation de la

production, de la finance et des marchés, l'accélération du changement technologique, l'abaissement des droits de douane à l'échelle mondiale et le libre-échange entre le Canada et les États-Unis (ainsi que, peut-être, le Mexique) -- exigent une capacité de réaction plus dynamique et plus souple que celle qui caractérisait l'ordre économique ancien au Canada. Par conséquent, la compétitivité future du Canada doit être régie par un nouveau modèle fondé sur la productivité et l'innovation.

D'importantes modifications structurelles sont inévitables au Canada. La question est de savoir si l'adaptation sera positive ou si elle entraînera une dégradation du niveau de vie. On peut également se demander combien de temps le processus de restructuration pourrait durer et quelles difficultés il pourrait entraîner, même si les entreprises, les travailleurs et les pouvoirs publics s'orientaient dans la bonne direction. Combien de temps faudra-t-il au Canada pour remplacer l'ordre économique ancien par un nouveau modèle, et combien cela coûtera-t-il?

À mesure que les pressions de l'extérieur se font plus fortes, les entreprises canadiennes commencent à ressentir des pressions plus intenses dans le pays même. Cela est dû en partie à un certain nombre de politiques gouvernementales qui visent à instaurer un contexte plus concurrentiel et plus exigeant sur le marché intérieur, ainsi qu'à un certain nombre d'initiatives positives prises par les entreprises.

Au niveau fédéral, on peut citer comme exemples de mesures gouvernementales positives, le renforcement des lois sur la concurrence, la privatisation de corporations de la couronne, et les efforts de déréglementation dans divers secteurs, y compris l'énergie et les transports. Le Gouvernement commence aussi à avoir recours à des politiques qui encouragent et vont jusqu'à obliger les entreprises à effectuer des améliorations. La réforme fiscale a réduit d'anciennes distorsions, et de généreuses mesures d'incitation en matière de R-D sont en place. L'objectif principal de la nouvelle stratégie de

développement de la main d'oeuvre mise en place par le gouvernement fédéral est d'augmenter les efforts du secteur privé dans le domaine de la formation. La réforme de l'assurance-chômage encourage le développement des compétences et le retour dans la vie active, mais des efforts supplémentaires doivent être fournis. Dans le secteur des sciences et de la technologie, un nombre grandissant de programmes gouvernementaux s'orientent vers les priorités du secteur privé.

En réponse à de fortes pressions économiques internes et externes, on a pu constater des changements positifs dans plusieurs des industries étudiées, y compris des industries de ressources. Par exemple, Inco a pris d'importantes mesures pour améliorer ses méthodes d'extraction et de fonte, et dans le but d'améliorer les relations entre ses cadres et ses travailleurs. Diverses entreprises dans le secteur des pâtes et papier ont entrepris des programmes de modernisation. D'autres entreprises ont commencé à réorienter leurs activités en cherchant à produire plus efficacement, sous les effets d'une concurrence plus intense.

5. OBSTACLES SYSTÉMIQUES AU CHANGEMENT

Devant l'intensification des pressions extérieures et l'adoption de certaines initiatives positives sur le plan interne, on pourrait être tenté de penser que les déficiences diagnostiquées au Canada se corrigeront par un processus naturel. Cependant, les vestiges de l'ordre économique ancien au Canada ont dressé des obstacles non négligeables à l'amélioration. Ces obstacles sont systémiques plutôt que ponctuels. Ils découlent des politiques, des institutions et des attitudes qui imprègnent l'économie. La tâche est d'autant plus difficile que le losange est un système interdépendant, dans lequel la composante la plus faible limite les progrès de l'ensemble.

Même si certaines mesures nécessaires sont adoptées en ce moment, l'ampleur des changements reste encore insuffisante. Notre analyse des déterminants de l'avantage concurrentiel du Canada a fait apparaître des obstacles à l'amélioration qui sont à la fois concrets et intangibles. Bien que chaque industrie possède son «losange», dont la vigueur dépend des caractéristiques propres à l'industrie considérée, à peu près tous les secteurs que nous avons étudiés subissent l'influence d'au moins certains de ces obstacles.

La population active du Canada n'est pas bien armée pour le changement et l'amélioration. Les aptitudes de base, chez un grand nombre de citoyens, laissent à désirer, malgré d'importantes dépenses par habitant au chapitre de l'enseignement. Des pénuries existent déjà ou menacent de se produire dans les métiers et professions exigeant un haut niveau de qualification ou des compétences techniques. L'acquisition de compétences spécialisées est insuffisante par rapport aux besoins, en raison des déficiences des programmes d'apprentissage et de la faiblesse des liens entre les établissements d'enseignement et l'industrie. Enfin, les entreprises n'investissent pas beaucoup dans la formation professionnelle, par comparaison avec leurs homologues des autres pays industrialisés.

L'infrastructure du Canada en matière de R-D est mal adaptée aux exigences du progrès. Une trop forte proportion des dépenses de R-D est consacrée aux laboratoires de l'État. Les liens sont insuffisants entre les instituts de recherche à financement public et l'industrie. L'offre de personnel hautement qualifié risque d'être insuffisante pour les besoins futurs en matière de recherche.

Le degré d'exigence de la demande intérieure au Canada n'est pas non plus un facteur d'amélioration. La faiblesse des industries liées et de soutien, de même que le développement insuffisant des grappes d'activités, limite l'innovation et la formation

d'entreprises nouvelles au Canada. L'absence de fabricants canadiens d'équipement de transformation est particulièrement frappante et contribue à la faiblesse du développement et de l'adoption des technologies de procédés au Canada.

Les stratégies et la structure des entreprises, de même que l'ampleur de la rivalité locale au Canada, n'ont guère contribué à améliorer la productivité intérieure. Un trop grand nombre d'entreprises canadiennes gardent une attitude de repli, tournée presque entièrement sur le marché intérieur. Enfin, plusieurs des programmes sociaux en place au Canada continuent de réduire les incitations des citoyens à améliorer leurs compétences.

À bien des égards, cependant, l'obstacle le plus important à l'amélioration réside dans les attitudes. Trop souvent, une mentalité désuète persiste dans les entreprises, chez les travailleurs et dans le secteur public. Les Canadiens continuent d'aborder les questions de compétitivité dans le cadre de l'ancien modèle économique, qui ne fournit pas les bonnes réponses aux difficultés actuelles.

6. MENACES PESANT SUR LES INDUSTRIES CANADIENNES

Les facteurs de changement que nous venons de décrire en termes généraux peuvent être transposés en menaces bien précises pour les grandes catégories d'industries canadiennes que nous avons définies. Ces menaces particulières diffèrent d'une catégorie à l'autre, même si leur cause fondamentale et leurs implications sont identiques.

Industries axées sur les ressources naturelles

Étant donné l'abondance de ses ressources naturelles, il n'y a rien d'étonnant à ce que le Canada leur accorde une grande importance. Pourtant, la capacité de ses industries de maintenir leur avantage concurrentiel de façon durable est remise en question. L'épuisement des ressources est une menace aussi bien pour les industries exploitant des ressources renouvelables, comme la pêche, où un certain nombre de facteurs risquent de bouleverser les niveaux d'équilibre projetés, que pour les industries dépendant des ressources non renouvelables, dont les nouveaux lieux d'extraction sont souvent plus éloignés et, par conséquent, plus coûteux à exploiter.

Le principal problème du Canada tient vraisemblablement à l'apparition de concurrents à prix de revient inférieur. Les avantages tenant à la dotation en facteurs de base sont reproduits dans une mesure croissante par des pays tels que le Venezuela pour l'aluminium ou le Brésil pour les pâtes et papiers. À part le coût de ses ressources naturelles, le Canada ne détient généralement pas d'avantage marqué sur le plan des prix de revient dans les activités où les taux de rémunération, la productivité, ainsi que l'âge et l'efficience du stock de capital jouent un rôle prépondérant. Dans ces domaines, le Canada a souvent négligé d'effectuer les investissements nécessaires, par exemple dans l'amélioration des procédés, de manière à rendre la production plus efficiente et à renforcer son avantage. Si le Canada n'améliore pas ses industries d'exploitation des ressources naturelles, il sera confiné à des segments d'activité dans lesquels les investissements sont généralement rigides et où ses coûts marginaux sont plus élevés que ceux de ses principaux concurrents.

Industries motivées par l'accès au marché

Nombre des industries canadiennes motivées par l'accès au marché, dont la naissance a été due à la nécessité de surmonter des barrières tarifaires élevées, sont maintenant fortement menacées par un contexte commercial d'ouverture croissante. À mesure que les barrières commerciales continueront de tomber, il sera de moins en moins nécessaire, pour avoir accès au marché canadien, de maintenir d'importantes installations de production dans le pays. Nombre d'entreprises sont en train de remodeler la configuration de leurs activités à l'échelle de l'Amérique du Nord et, dans certains cas, du monde entier. Quelques-unes d'entre elles ont déjà décidé de déménager leurs activités de production à l'étranger, privant ainsi le Canada non seulement d'emplois, mais aussi de compétences précieuses.

L'un des aspects particulièrement négatifs du losange d'un certain nombre d'industries canadiennes est l'existence d'obstacles au commerce interprovincial. Il est probable qu'en déménageant aux États-Unis, une entreprise ne compromette pour ainsi dire pas son accès au marché des autres provinces canadiennes, étant donné les barrières qui s'opposent actuellement au commerce interprovincial. Il est clair que, si les barrières persistent, les entreprises qui choisiront de rester au Canada n'investiront vraisemblablement pas autant dans l'amélioration de leurs installations au pays que si les barrières étaient éliminées.

Industries axées sur l'innovation

L'existence d'industries axées sur l'innovation au Canada sont la preuve tangible de la possibilité, pour le pays, de se doter d'une économie qui repose sur l'innovation. Pourtant, ces industries pourraient elles aussi se trouver menacées. Les entreprises qui ont prospéré malgré la faiblesse des grappes d'activités au Canada pourraient constater

que cette faiblesse nuit de plus en plus à leur compétitivité. Les entreprises de ces secteurs risquent de déménager leur base à l'étranger afin de profiter d'un losange plus avantageux. Même les industries canadiennes qui font partie des grappes plus fortes courent des risques, à cause des obstacles systémiques à l'amélioration dont nous avons fait état.

7. VERS UN NOUVEL ORDRE ÉCONOMIQUE

Nous estimons que le Canada est à la croisée des chemins sur le plan économique. L'ordre économique hérité du passé est périmé et en voie de disparition. Les Canadiens ont le choix entre deux réactions. Ils peuvent soit s'accrocher à l'ordre ancien et s'opposer de toutes leurs forces au changement, soit, en s'appuyant sur les réformes économiques entreprises depuis peu, chercher à poursuivre le processus d'adaptation systémique de l'économie. Nous sommes persuadés que la deuxième option est celle qui donnera au Canada les meilleures chances de rester prospère dans une économie mondiale en évolution rapide. Le passage à un nouvel ordre économique sera pénible pour beaucoup et certains s'y opposeront activement. Il entraînera inévitablement des coûts à court terme. Toutefois, nous sommes convaincus que ces coûts sont moins importants que l'on pourrait le penser. Les entreprises et les gouvernements canadiens ne doivent pas dépenser plus, mais doivent agir et dépenser différemment. Chose plus importante, cependant, l'instauration d'un ordre économique nouveau exigera un changement de mentalité des pouvoirs publics, des entreprises, des travailleurs et d'un grand nombre de citoyens.

L'objectif de cette étude était de porter un diagnostic sur l'état de la compétitivité de l'industrie canadienne et de faire ressortir les axes de changement prioritaires. Nous n'avons pas essayé de formuler des recommandations d'orientation précises. C'est aux

responsables de la politique publique et aux dirigeants du secteur privé qu'il revient, au Canada, d'élaborer des politiques et des mesures précises. La dernière partie de cette étude vise à tracer quelques-unes des directions à suivre en brossant une nouvelle vision économique pour les entreprises, l'État et les travailleurs. Nous commencerons toutefois par une brève récapitulation des principaux atouts économiques du Canada.

8. LES ATOUTS À EXPLOITER

Face à l'évolution du contexte concurrentiel, le Canada a l'avantage de disposer de solides atouts, à partir desquels il peut élaborer sa stratégie. Le Canada est en particulier en meilleure posture, à bien des égards, que d'autres pays aux ressources naturelles abondantes, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, pour s'adapter aux changements de la concurrence mondiale. Le Canada dispose d'un important secteur exportateur qui représente plus du quart de son PIB, ainsi qu'une proportion non négligeable du commerce mondial. Il bénéficie également d'un accès privilégié à l'économie la plus développée et la plus riche au monde, celle des États-Unis. Le Canada dispose de ressources naturelles abondantes et variées, et se classe parmi les premiers pays au monde pour tout un éventail de ressources renouvelables et non renouvelables. Une population active relativement jeune et instruite constitue un autre atout pour le Canada.

Bien des entreprises canadiennes ont prouvé qu'elles pouvaient soutenir la concurrence dans un contexte de mondialisation. Les succès obtenus par le Canada dans un certain nombre d'industries mondiales où la concurrence est féroce -- notamment les télécommunications, le génie-conseil et le nickel -- témoignent de son potentiel intrinsèque de maintien de la prospérité nationale. Les entreprises canadiennes ont démontré qu'elles pouvaient tenir la dragée haute à leurs concurrents sur le plan de l'innovation. Northern Telecom, CAE Electronics, Inco et Canstar ne sont que quelques exemples

d'entreprises examinées dans le cadre de nos recherches, qui se trouvent à la fine pointe de la technologie dans leur secteur. Elles ont acquis et maintenu une position concurrentielle à l'échelle internationale en s'engageant dans la R-D et l'adoption des technologies les plus nouvelles. Elles ont créé des avantages et exploité les atouts de leur losange au Canada pour réussir au niveau international. L'innovation et l'amélioration sont les clés de voûte de leur stratégie d'entreprise.

En un mot, il existe au Canada des fondations à partir desquelles un plus grand nombre d'entreprises et d'industries devraient être capables d'acquérir un avantage concurrentiel durable sur le plan international. L'industrie canadienne bénéficie d'une bonne infrastructure de base, d'une capacité fondamentale de recherche -- universitaire ou autre --, ainsi que d'un bassin de ressources humaines au potentiel démontré. Le défi consiste à réorienter les politiques publiques et les stratégies d'entreprise de manière à renforcer ces atouts et à mieux en tirer parti. Le libre-échange exercera une influence positive à cet égard. L'entrée en vigueur de l'Accord de libre-échange canado-américain permet aux entreprises canadiennes de mieux profiter de la proximité et de l'accessibilité du marché américain. Les États-Unis représentent non seulement un marché d'exportation important et en expansion, mais aussi une source de produits, de technologie et d'idée. Le libre-échange accélérera le processus de spécialisation de l'économie canadienne dans les secteurs où elle est la plus performante, accroissant ainsi la productivité. Parallèlement, les entreprises canadiennes pourront «se brancher» sélectivement sur les losanges plus développés qui existent aux États-Unis afin de pallier les faiblesses que présente le contexte concurrentiel au Canada sous l'angle, par exemple, de la demande intérieure et des activités liées et de soutien -- encore que, comme nous l'avons souligné, il ne s'agisse pas là d'une panacée.

9. ÉLÉMENTS D'UNE NOUVELLE VISION ÉCONOMIQUE

Nous sommes persuadés que l'économie canadienne a besoin d'une nouvelle vision, dans le cadre de laquelle le pays exploiterait à fond l'abondance de ses ressources naturelles, les entreprises et les pouvoirs publics axeraient leurs efforts sur la création de compétences et de technologies avancées, une demande intérieure exigeante pousserait un plus grand nombre d'entreprises à créer des produits et des procédés de pointe, beaucoup plus d'entreprises canadiennes se frotteraient à la concurrence mondiale et la concurrence serait un facteur clé d'amélioration permanente. Cela ne signifie pas que les entreprises canadiennes devraient être concurrentielles dans des secteurs différents de ceux où elles sont présentes à l'heure actuelle. Cela veut dire, par contre, qu'elles devront concurrencer leurs rivales de manière différente. Les entreprises canadiennes doivent appliquer des stratégies différentes et plus efficaces, employer des méthodes et des technologies plus avancées et passer à des segments d'activité plus sophistiqués. Dans les cas où une industrie ne pourrait s'améliorer, ses ressources devraient être réorientées vers des emplois plus productifs.

Bien qu'un grand nombre de mesures spécifiques soient nécessaires à l'accroissement de la productivité et à la dynamisation de l'économie, la meilleure façon, à notre avis, de définir une nouvelle vision économique pour le Canada consiste à dresser une courte liste d'impératifs primordiaux :

- Devenir une économie axée sur l'innovation. L'innovation -- entendue au sens le plus large -- est la condition essentielle de l'amélioration de l'économie et du renforcement de la prospérité. Les entreprises canadiennes de tous les secteurs doivent s'efforcer d'acquérir des avantages fondés sur l'innovation. Cela vaut autant pour les industries de services non exportés que pour les biens et services négociés. Les pouvoirs publics doivent réorienter leurs politiques en fonction de cet objectif stratégique.

- Passer à un stade plus sophistiqué dans le secteur des ressources naturelles. L'exploitation et la transformation des ressources naturelles ont toujours été et demeureront l'un des piliers de l'économie canadienne. Cependant, dans plus d'une industrie basée sur les ressources naturelles, le Canada risque de ne pas pouvoir maintenir sa position, sous l'effet de menaces telles que la baisse du prix réel des produits de base, l'apparition de fournisseurs étrangers à faible prix de revient et l'évolution des marchés finals sous l'impulsion du changement technologique. Les producteurs canadiens de ressources naturelles seront soumis à l'avenir à des pressions comme ils n'en ont encore jamais subi afin d'accroître leur productivité, d'employer des techniques avancées et des compétences spécialisées, et de mettre au point des produits différenciés et plus sophistiqués.

- S'attaquer aux obstacles à l'amélioration dans toute l'économie. L'élimination des obstacles à l'amélioration de la productivité doit être l'une des priorités des entreprises et des pouvoirs publics. Des stratégies visant à développer des facteurs plus avancés et spécialisés doivent être mises en oeuvre. Les encouragements doivent être réorientés, dans la mesure du possible, afin de renforcer les incitations à travailler, à investir et à acquérir de nouvelles compétences.

- Tirer parti des atouts régionaux du Canada. La politique publique suivie au Canada a trop souvent privilégié la diversification économique au détriment de l'avantage concurrentiel. Il faut adopter une conception différente du développement industriel et régional, en s'attachant à développer ou à renforcer les grappes industrielles là où elles possèdent déjà une certaine force ou sont en voie d'y parvenir.

- Prendre sans tarder des mesures énergiques afin d'établir un libre-échange complet au Canada. Le Canada ne pourra tirer tout le parti possible d'une spécialisation plus poussée s'il n'a pas de véritable marché unique sur son propre territoire. La

compétitivité de toute une gamme d'industries est entravée par l'existence de barrières non tarifaires internes au commerce, à l'investissement et à la mobilité de la main-d'oeuvre. Ces barrières ont nui à l'acquisition d'une taille suffisante dans certaines industries et ont atténué la rivalité nécessaire à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il est encourageant de constater que, dans ses propositions récentes de réforme constitutionnelle, le gouvernement promet d'oeuvrer à l'établissement du libre-échange intérieur et au renforcement de l'union économique canadienne.

- Faire du Canada la base de filiales étrangères. Étant donné l'importance de l'investissement étranger et le grand nombre d'usines-succursales (en particulier dans le secteur manufacturier), l'un des défis les plus importants que le Canada aura à relever dans les années 90 consistera à inciter des filiales étrangères à le choisir pour base. Les usines dont la seule raison d'être était de desservir la clientèle canadienne iront se réinstaller ailleurs si leur productivité n'est pas égale ou supérieure à celle qui peut être obtenue hors du Canada. Les multinationales choisiront le lieu de leurs investissements en compétences, en technologies et en gammes de produits nouvelles en fonction du caractère plus ou moins propice du contexte canadien à l'innovation et à la croissance de la productivité.

- Instaurer et maintenir un climat macroéconomique stable et favorable. Enfin, une politique macroéconomique saine joue un rôle essentiel dans toute vision d'une économie canadienne concurrentielle et dynamique. Les politiques budgétaires, monétaire, fiscales et réglementaires devraient toutes viser les mêmes objectifs: une inflation faible, des finances publiques équilibrées et contrôlables, et un climat macroéconomique stable. Cela permettra d'abaisser le coût du capital, de stimuler l'investissement et de contrecarrer la tendance qu'ont les entreprises à se laisser obnubiler par le taux de change et les taux d'intérêt au lieu de se concentrer sur les conditions fondamentales de la compétitivité à long terme.

10. IMPLICATIONS POUR LES ENTREPRISES CANADIENNES

Les entreprises, les travailleurs, les gouvernements et les autres institutions du secteur public ont tous un rôle à jouer dans l'adaptation de l'économie à ces impératifs. Une responsabilité toute particulière échoit cependant aux entreprises et à leurs dirigeants. Ce sont les entreprises, et non le gouvernement, qui affrontent directement la concurrence internationale. Obligées d'affronter leurs concurrents dans un contexte mondialisé, plus ouvert et en évolution rapide, les entreprises canadiennes doivent se concentrer sur l'établissement de stratégies qui leur permettront d'acquérir et de maintenir un avantage concurrentiel. Elles doivent entreprendre dès maintenant de réexaminer leurs stratégies, sans attendre l'intervention de l'État ou d'influences extérieures. Certains défis seront propres à chacune des industries canadiennes, mais les entreprises devront bien souvent agir dans plusieurs domaines importants.

A. Évaluer le losange du Canada

Les entreprises canadiennes doivent commencer par évaluer leur position concurrentielle par secteur de produit et comprendre de quelle manière leur base canadienne peut entraîner des avantages et des désavantages concurrentiels. Dans l'analyse de leur position concurrentielle, les entreprises canadiennes devraient prendre pour principaux points de référence les concurrents internationaux les plus redoutables dans un secteur donné. Les entreprises qui réussissent à l'échelle internationale, de même que les losanges du pays où elles sont basées, offrent les points de comparaison vis-à-vis desquels la situation du Canada doit être évaluée. Les entreprises canadiennes devraient se pencher sur les questions suivantes :

- Les limites du losange canadien. Quelles sont les limites géographiques du losange canadien? Ces limites traversent-elles la frontière avec les États-Unis, et, si tel est

le cas, quelles sont les principales différences pour les entreprises qui fonctionnent de part et d'autre de la frontière?

- Durabilité des avantages tenant aux facteurs de base. Dans quelle mesure les avantages du Canada sur le plan des matières premières, de l'électricité ou des autres richesses naturelles sont-ils durables? Dans quelle mesure l'entreprise dépend-elle de subventions explicites ou implicites plutôt que d'avantages tenant réellement aux facteurs? Quelle est l'influence probable de l'évolution des règles du commerce international et de la situation à l'étranger sur les avantages existants?

- Qualité des ressources humaines. Comment le Canada se compare-t-il aux autres pays sous l'angle des compétences spécialisées nécessaires au secteur dans lequel l'entreprise est active? Les travailleurs canadiens sont-ils aussi bien formés et aussi motivés que leurs homologues étrangers?

- Accès à la technologie. Où le Canada se situe-t-il dans les technologies spécialisées intéressant l'industrie considérée? Existe-t-il au Canada des instituts ou des programmes de recherche pouvant aider les entreprises canadiennes à innover?

- Accès à l'infrastructure. Dans quelle mesure l'infrastructure fondamentale et spécialisée du Canada répond-elle aux besoins de l'entreprise à la recherche d'un avantage concurrentiel? Comment le Canada se compare-t-il aux autres pays?

- Niveau d'exigence de la demande au Canada. La demande canadienne des produits ou services de l'entreprise présente-t-elle un certain degré d'exigence? Préfigure-t-elle les besoins internationaux?

- Accès aux fournisseurs. Par comparaison avec ses concurrents étrangers, l'entreprise canadienne dispose-t-elle d'un accès supérieur ou inférieur aux fournisseurs locaux de technologies importantes?

- Activités liées. Quelles sont les activités liées qui influent le plus sur la compétitivité de l'industrie considérée? Quelles sont les forces du Canada dans ces activités?

- Losanges des concurrents. Quels sont les principaux concurrents étrangers dans le secteur considéré? Comment se situe leur losange?

- Entrants potentiels. Quels sont les nouveaux entrants potentiels? Quelle est leur compétitivité en matière de coûts? Dans quelle mesure dépendent-ils de ressources naturelles ou d'une main-d'oeuvre à bon marché, ou encore de l'aide de l'État?

- Capacité de différenciation. Quelles sont les sources de différenciation par rapport aux entreprises concurrentes? Existe-t-il des produits ou des segments pour lesquels l'entreprise canadienne est plus innovatrice?

B. Acquérir des avantages axés sur l'innovation

Nombre d'entreprises canadiennes suivent depuis longtemps une stratégie fondée sur les coûts, dans le cadre de laquelle elles offrent des produits semblables à ceux des concurrents et dépendent du coût des facteurs ou strictement de l'échelle de leurs activités pour obtenir un avantage. Ces entreprises sont maintenant bien souvent confrontées à des rivales étrangères qui disposent de procédés plus efficients ou de facteurs de base moins coûteux. Pour relever ces défis, les entreprises canadiennes doivent concurrencer les autres de manière plus sophistiquée. Dans nombre d'entre elles, les coûts devraient être envisagés dans une optique plus large et plus dynamique. Des

investissements accrus devraient être consacrés à des procédés efficients et innovateurs, de manière à augmenter la productivité. Les entreprises confrontées à des concurrents étrangers à faible prix de revient pourraient avoir à réorienter leur stratégie en passant de produits non transformés ou semi-transformés (secteurs dans lesquels la concurrence se fait nécessairement sur les coûts) à des produits différenciés et à transformation plus poussée dans des segments connexes.

C. Recentrage sur les domaines d'avantage concurrentiel véritable

Après s'être penchées sur ces questions, les entreprises canadiennes concluront dans bien des cas qu'elles doivent adopter des stratégies mieux centrées. Dans un monde de concurrence réduite et de protection tarifaire, la multiplication des gammes de produits et des activités était peut-être défendable. Il est maintenant impératif de se concentrer sur les gammes de produits, les segments de marché et les activités dans lesquels les entreprises canadiennes peuvent acquérir un avantage durable. Cela exigera bien souvent une rationalisation des gammes de produits et une spécialisation dans celles qui s'appuient sur des avantages concurrentiels uniques en leur genre. Un certain nombre d'entreprises se sont engagées sur cette voie au Canada. GE Canada, par exemple, a réduit sa gamme de produits au Canada et accru la fabrication de certains d'entre eux afin d'approvisionner d'autres exploitations de GE dans le monde. De même, Culinar, une entreprise québécoise d'aliments préparés pour le marché de la consommation, a entrepris de rétrécir sa gamme de produits principale, de se débarrasser des activités périphériques moins solides et de se recentrer sur ses secteurs d'avantage.

Outre qu'elles devront rationaliser leurs gammes de produits, nombre d'entreprises auront à réévaluer leur degré d'intégration verticale et l'opportunité de se retirer des productions pour lesquelles une intégration verticale ne leur procure pas d'avantage sur leurs rivales. Dans certains cas, les stratégies de croissance par la diversification devront également

être réexaminées. Dans un monde où le commerce est plus ouvert et la concurrence plus intense, la plupart des entreprises auront avantage à se recentrer sur leurs activités clés.

D. Améliorer le losange du Canada

L'amélioration du losange du Canada revêt une importance toute particulière dans le contexte de l'adoption de stratégies plus sophistiquées par les entreprises canadiennes. Ces dernières doivent agir sur plusieurs fronts :

- **Investir davantage dans le perfectionnement des ressources humaines.** Comme tout autre élément d'actif, le personnel, à tous les niveaux, exige des investissements pour maintenir sa valeur économique. Dans un contexte caractérisé par une concurrence plus ouverte, les entreprises canadiennes devront faire davantage appel à des compétences spécialisées et à une meilleure productivité du travail, et dépendre moins qu'à l'heure actuelle de leurs avantages traditionnels tenant aux facteurs de base.

- **Établir des liens plus étroits avec les établissements d'enseignement.** Les entreprises canadiennes doivent adopter une attitude plus proactive si elles veulent que les établissements d'enseignement produisent des employés possédant les compétences tant générales que spécialisées qui sont nécessaires à la compétitivité. Les entreprises canadiennes, comme leurs homologues de l'Allemagne et de plusieurs autres pays, devraient participer de façon plus directe à l'établissement des programmes de cours dans les universités, les collèges et les instituts techniques. Les entreprises canadiennes devraient examiner les moyens de rehausser le prestige des collèges communautaires de manière qu'ils ne soient pas considérés comme des pis-aller. Elles devraient aussi promouvoir activement des programmes d'enseignement plus coopératifs, dans lesquels les étudiants travaillent à temps partiel

ou alternent les périodes de travail et d'études. Un plus grand nombre d'entreprises s'intéressent maintenant aux programmes coopératifs. Par exemple, l'Inco a conclu une entente de partenariat avec le Collège Cambrien, à Sudbury, afin de mettre sur pied un cours innovateur de 48 semaines où les études se trouvent combinées à une formation en entreprise.

- **Améliorer le développement et l'adoption des technologies.** Les entreprises devraient également jouer un rôle plus actif dans l'orientation des travaux menés dans les instituts et les centres de recherche universitaires ainsi que dans les laboratoires de l'État, pour que ces travaux répondent davantage aux besoins du secteur privé. Nombre d'entreprises dynamiques confient à des exécutants extérieurs une bonne partie de leur recherche fondamentale, effectuant elles-mêmes la recherche appliquée et le développement. Malheureusement, le Canada n'a pas beaucoup de «centres d'excellence» spécialisés dans les universités et les collèges communautaires, qui effectuent des recherches de pointe, accueillent les meilleurs professeurs au monde et attirent les étudiants de différents pays. Les entreprises devraient envisager de financer conjointement et d'influencer les recherches menées dans des centres de ce genre, par l'intermédiaire d'associations sectorielles avec les industries liées et les pouvoirs publics.

- **Transformer les associations sectorielles en mécanismes de création de facteurs.** Pour les petites et moyennes entreprises qui prédominent dans plus d'un secteur de l'économie canadienne, la nécessité de s'améliorer dans le domaine des ressources humaines ainsi que dans le développement et l'adoption de technologies nouvelles risque de représenter un formidable défi. Des initiatives en coopération pourraient se révéler un moyen fructueux d'amélioration des capacités pour ces entreprises. Par exemple, les entreprises pourraient développer l'assistance technique et consacrer plus de fonds aux associations sectorielles afin qu'elles élaborent des

programmes de formation répondant à leurs besoins. Elles pourraient soutenir la mise sur pied de consortiums de formation dans lesquels les travailleurs et les pouvoirs publics pourraient être les partenaires de l'industrie -- comme on l'a vu récemment dans l'industrie des produits électriques et électroniques. Les associations sectorielles peuvent également constituer un lien essentiel entre l'industrie et les établissements d'enseignement pour veiller à ce que les programmes d'études répondent aux besoins de l'entreprise. Enfin, dans le domaine du développement et de l'adoption des technologies, les associations sectorielles pourraient également jouer un rôle utile dans la diffusion des recherches préconcurrentielles portant sur des domaines d'intérêt commun, comme l'environnement.

- **Renforcer les fournisseurs canadiens.** L'absence de grappes dynamiques d'industries concurrentielles au Canada est préjudiciable à l'innovation. Plus d'une entreprise s'est approvisionnée à l'étranger, tandis que d'autres internalisaient les fonctions nécessaires afin de pallier l'absence d'industries de soutien sur place. Les entreprises canadiennes devraient prendre des mesures favorables au renforcement des fournisseurs locaux. L'aide aux fournisseurs intérieurs par le biais d'achats locaux et par le transfert de technologies et de compétences est devenue partie intégrante de la stratégie d'entreprises canadiennes de premier plan comme IBM Canada et Nova Corporation.

- **S'efforcer de développer et de répondre aux besoins d'acheteurs exigeants au Canada.** Les entreprises devraient s'efforcer de répondre aux besoins des acheteurs les plus exigeants et les plus sophistiqués sur le marché intérieur. Elles seront ainsi mieux en mesure d'affronter la concurrence sur les marchés mondiaux.

- **Établir des rapports avec des entreprises basées au Canada dans des industries liées.** Des industries liées sont des industries rattachées par des technologies, des

chaînes de distribution, des compétences ou des clients communs. Les entreprises canadiennes devraient s'efforcer de créer de tels rapports avec des entreprises domiciliées au Canada dans des activités liées afin d'améliorer les échanges techniques et d'information dans divers domaines.

- **Développer des relations industrielles qui soient centrées sur la productivité.** Afin d'améliorer la productivité, beaucoup d'entreprises canadiennes devront adopter une conception moins autoritaire de la gestion du personnel et mieux apprécier le potentiel de contribution aux objectifs de l'entreprise que représentent les employés. Ces derniers devraient être traités comme des partenaires et non comme des adversaires. Il faudrait les récompenser en cas d'amélioration de la productivité, mais ils devraient également s'attendre à partager les difficultés, en période moins favorable.

- **Recourir davantage à la rémunération au rendement.** Les entreprises canadiennes devraient, dans l'établissement de leurs régimes de rémunération, faire du rendement tant individuel que collectif un élément appréciable de la rémunération, à tous les niveaux.

E. Adopter des stratégies plus globales

Plus de 70 pour cent des fabricants canadiens sont totalement absents à l'exportation, tandis que la plupart de ceux qui vendent à l'étranger le font uniquement aux États-Unis. La dépendance du Canada vis-à-vis du marché américain, à l'exportation, s'est accrue au cours des dix dernières années, alors que le phénomène de mondialisation s'accentuait dans nombre de secteurs. Dans un contexte caractérisé par une plus grande ouverture de l'entreprise et du commerce mondial, les sociétés canadiennes doivent adopter des stratégies globales si elles veulent soutenir efficacement la concurrence de

leurs rivales étrangères dans bien des secteurs. Nous qualifions ici de «globale» ou de «mondiale» une stratégie qui dépasse le cadre de l'Amérique du Nord. Il s'agit avant toute chose de prendre pied sur des marchés étrangers à la fois par le biais des échanges commerciaux et, à terme, par l'investissement à l'étranger. Pour réussir sur les marchés internationaux, les entreprises canadiennes doivent se montrer plus dynamiques dans la satisfaction des besoins des acheteurs étrangers et établir des réseaux de vente et de service après-vente à l'étranger. Elles doivent être assez patientes pour engager les investissements nécessaires à l'établissement d'une présence significative sur les marchés étrangers. La récente acquisition par Northern Telecom de STC, un fournisseur de commutateurs et d'équipement de transmission établi au Royaume-Uni, devrait améliorer la capacité de Northern Telecom de vendre ses produits dans le marché unique européen après 1992.

Une stratégie globale peut procurer aux entreprises bien des avantages, outre une augmentation de leurs ventes. Aucun pays ne domine tous les autres dans tous les secteurs d'avantage concurrentiel. Les entreprises peuvent «se brancher» sélectivement sur les sources d'avantage que présentent les losanges de pays étrangers, tant pour compenser les déficiences du losange national que pour exploiter des caractéristiques qu'on ne trouve qu'à l'étranger. Les entreprises canadiennes trouveront leur profit à répondre aux besoins des acheteurs les plus exigeants et les plus sophistiqués à l'étranger. Étant donné l'accessibilité du marché américain et les similitudes culturelles qui existent entre les deux pays, les entreprises canadiennes sont exceptionnellement bien placées pour bénéficier de la demande des acheteurs américains. Il faut cependant que les conditions essentielles à l'innovation existent dans leur pays de base, le Canada.

F. Définir un mandat d'exclusivité nord-américaine ou mondiale

Bien des filiales canadiennes appartenant à des entreprises étrangères ou contrôlées par ces dernières s'interrogent à l'heure actuelle sur leur rôle futur. Dans le secteur de la fabrication, les filiales d'entreprises étrangères sont généralement celles qui ont la gamme des produits la plus étendue, ce qui entraîne un chevauchement avec la gamme de produits des filiales implantées dans d'autres pays. Elles sont également tenues de se conformer à la stratégie globale de leur société mère. La faiblesse du losange canadien est particulièrement lourde de conséquences pour ces entreprises, étant donné la facilité et la rapidité avec lesquelles les activités peuvent être réduites au Canada, moyennant des modifications compensatoires dans d'autres filiales à l'étranger.

Les filiales canadiennes doivent essayer de se définir un nouveau rôle conforme à la nature évolutive des stratégies globales appliquées par nombre des multinationales qui sont à la pointe du progrès dans le monde. Ce rôle consiste à faire de la filiale canadienne la base nord-américaine ou même mondiale d'une gamme de produits ou d'un segment d'activité particulier, de manière à pouvoir exploiter les avantages et les atouts particuliers du losange canadien. Un certain nombre d'entreprises étrangères actives au Canada se sont orientées dans ce sens. IBM Canada, par exemple, a un mandat d'exclusivité mondiale pour les dispositifs d'alimentation électrique des ordinateurs. La division d'Idacom de Hewlett-Packard Canada, à Edmonton, fabrique des analyseurs de protocole pour le marché mondial, tandis que l'exploitation de Calgary a un mandat d'exclusivité mondiale pour les logiciels d'acquisition de données et de contrôle. Campbell Soup est en train de réaménager ses activités au Canada afin qu'elles s'insèrent dans une stratégie de fabrication conçue à l'échelle nord-américaine. Le Canada se voit confier la responsabilité d'un ensemble de gammes de produits spécialisés, fabriqués en petits lots, qui sont particulièrement bien adaptés aux usines canadiennes, de petite taille mais souples. La société anglaise ICI, après avoir pris le contrôle intégral de sa filiale

canadienne ICI Canada, a choisi le Canada pour implanter son siège mondial dans le secteur des explosifs industriels.

G. Redéfinir les rapports avec l'État

Les entreprises canadiennes doivent réévaluer leurs attentes envers l'État et ne plus en exiger la même chose que par le passé. En premier lieu, elles devraient insister pour que les interventions publiques ne se substituent pas à l'initiative privée. En deuxième lieu, elles ne devraient plus attendre de l'État qu'il leur fournisse les formes d'aide traditionnelles -- subventions, structures de coûts artificielles, réglementation laxiste, achats garantis. En troisième lieu, ces entreprises canadiennes devraient exercer des pressions sur les pouvoirs publics pour qu'ils contribuent à la compétitivité en assurant une infrastructure de qualité, la création de facteurs avancés et des encouragements appropriés. Des centres de recherche-développement et des programmes de formation bénéficiant d'une aide de l'État, par exemple, pourraient être très profitables aux entreprises. De façon plus générale, les entreprises canadiennes devraient soutenir les politiques publiques qui sont propres à améliorer le losange du Canada dans l'industrie et les secteurs où elles sont actives.

11. IMPLICATIONS POUR LES TRAVAILLEURS

Le taux de syndicalisation de la main-d'oeuvre s'élevant à environ 37 pour cent au Canada, les travailleurs organisés jouent un rôle appréciable dans l'économie du pays de même que dans une foule de secteurs particuliers (notamment dans les ressources naturelles et la fabrication). Les syndicats font également sentir leur influence en adoptant des stratégies et des objectifs qui influent sur les relations en milieu de travail dans le secteur privé, au sens large. Les attitudes, les politiques et les pratiques des travailleurs

organisés peuvent être soit favorables, soit préjudiciables à la compétitivité. Les responsables syndicaux éclairés comprennent que les efforts déployés afin d'accroître la productivité, d'améliorer les compétences et de faciliter le passage à des tâches plus sophistiquées représentent les meilleures garanties d'une bonne rémunération à long terme.

Dans l'ancien ordre économique établi au Canada, les à-coups des relations industrielles ne se traduisaient généralement pas par des coûts élevés. Il y avait d'importantes rentes -- dérivées des ressources naturelles -- à se partager. La protection du marché intérieur et la faiblesse de la rivalité entre les entreprises permettaient de répercuter les hausses de coût sur les acheteurs. Les entreprises pourraient prospérer sans trop se préoccuper de leur personnel. Vivant dans un contexte concurrentiel confortable, nombre d'entreprises accédaient à des revendications salariales sans rapport avec l'évolution de la productivité et toléraient des pratiques de travail préjudiciables à l'innovation. Ces comportements et ces attitudes ne cadrent plus avec les nouvelles réalités concurrentielles auxquelles l'industrie canadienne est confrontée. Une nouvelle approche des relations industrielles s'impose. Il en résulte plusieurs implications pour les travailleurs organisés :

- **Mettre l'accent sur la productivité**: les syndicats ont parfois été hostiles, au Canada, à la nécessité d'améliorer la productivité, y voyant une menace à l'emploi ou un moyen détourné de chercher à réduire les salaires et les avantages sociaux. Ils se sont opposés à des degrés divers à des mesures visant à accroître la productivité, par exemple la réorganisation du personnel, l'acquisition d'une plus grande polyvalence et des systèmes de rémunération davantage liés au rendement. Aujourd'hui plus que jamais, la viabilité future d'un grand nombre d'industries et d'entreprises canadiennes dépend de l'amélioration de leur productivité. Les syndicats peuvent jouer un important rôle positif en aidant les entreprises à définir et à éliminer

les obstacles à l'amélioration de la productivité, en exerçant des pressions en faveur de l'enrichissement et de l'assouplissement des tâches, ainsi qu'en appuyant des systèmes d'avancement fondés sur la formation et le mérite.

- **Améliorer les compétences**: l'élargissement et le renforcement des compétences devraient être l'un des principaux objectifs des travailleurs. On a observé ces dernières années des signes encourageants indiquant que les syndicats en sont venus à considérer le changement technologique comme inévitable, de même que l'amélioration des compétences qu'il nécessite. C'est toutefois aux dirigeants d'entreprises, et non aux travailleurs ou à leurs syndicats, qu'il revient en majeure partie de développer une «culture de la formation» dans les entreprises canadiennes.

- **Instaurer des relations industrielles plus coopératives**: l'évolution des techniques de production et l'intensification de la concurrence imposent une réévaluation en profondeur du cadre habituel des relations industrielles. Une plus grande coopération est absolument nécessaire. Les syndicats, quant à eux, devraient saisir les possibilités de participer à la planification de l'entreprise et promouvoir un meilleur échange d'information. Pour que le Canada relève avec succès le défi de la compétitivité dans l'avenir, les syndicats doivent chercher à se défaire de leur attitude traditionnelle, qui consiste à considérer les cadres comme des adversaires.

12. IMPLICATIONS POUR LES POUVOIRS PUBLICS

Il ressort aussi bien de l'étude de dix nations que de notre recherche sur le Canada que les pouvoirs publics peuvent avoir un effet soit positif, soit négatif sur l'avantage concurrentiel national. La question n'est pas de savoir si l'État a un rôle à jouer, mais de définir ce rôle. Le rôle des pouvoirs publics dans la détermination de la compétitivité est

nécessairement partiel. Les politiques gouvernementales dans un domaine particulier ne seront généralement pas efficaces si elles ne sont pas coordonnées avec les autres déterminants de l'avantage concurrentiel. La politique publique devrait viser à renforcer les compétences, l'infrastructure de recherche et les autres facteurs dont toutes les entreprises peuvent bénéficier. Par le jeu de la réglementation, du régime fiscal, de la politique de la concurrence et des mesures applicables dans d'autres domaines, les gouvernements devraient s'efforcer d'instaurer un contexte favorable à l'amélioration et à la croissance de la productivité. Nous résumons ici les principales implications de nos constatations pour les décideurs publics au Canada. Nous exposerons d'abord plusieurs principes généraux devant inspirer une saine politique publique, avant de nous concentrer sur plusieurs domaines précis dans lesquels des changements s'imposent.

A. Quelques principes généraux

Les pouvoirs publics, au Canada, devraient s'inspirer d'un nombre limité de principes pour chercher à élaborer des politiques qui aident les industries et les entreprises canadiennes à s'affirmer au niveau international.

i) Encourager l'adaptation et l'amélioration. La compétitivité est le résultat du dynamisme et non d'avantages statiques tels qu'une main-d'oeuvre à bon marché ou des intrants subventionnés. La politique publique au Canada reflète trop souvent une vision statique des choses. Au cours des prochaines années, bien des entreprises seront obligées au Canada de se restructurer ou de se recentrer -- en rationalisant leur gamme de produits, en se retirant des champs d'activités périphériques et en modifiant l'importance relative de certaines industries et segments. Les gouvernements doivent faciliter ces adaptations, non y faire obstacle. Ils devront pour cela s'engager à promouvoir le recyclage, à mettre en place l'infrastructure que

nécessitent les réalités nouvelles et à instaurer un contexte global favorable à la restructuration.

ii) Réduire au minimum les interventions directes. Les interventions directes dans l'économie ont souvent des conséquences nuisibles. Des dépenses inefficaces se traduisent par un gaspillage de ressources. De plus, les interventions directes entraînent souvent une dépendance malsaine de l'industrie vis-à-vis de l'État. Les gouvernements fédéral et provinciaux devraient recourir à des moyens indirects plutôt qu'à l'intervention directe pour promouvoir la compétitivité. Les mesures indirectes comprennent les programmes visant à améliorer l'infrastructure et les ressources humaines, de même que les politiques économiques favorables à l'investissement et à l'amélioration.

iii) Recourir aux encouragements plutôt qu'aux subventions. Les subventions versées à des entreprises particulières se traduisent rarement par un avantage concurrentiel durable. Les gouvernements ne semblent généralement pas capables de choisir des entreprises «gagnantes» lorsqu'ils viennent en aide à des sociétés particulières. Des encouragements plus généraux qui incitent les entreprises et les particuliers à améliorer leurs compétences ou qui créent des ensembles de facteurs avancés ou mettent en place une infrastructure améliorée, représentent des moyens plus efficaces.

iv) Repenser les politiques sociales. À long terme, la compétitivité et les objectifs sociaux tendent à se renforcer mutuellement. Des entreprises plus productives mènent à une économie nationale plus forte, qui donne ensuite les moyens de mieux répondre aux objectifs variés de la politique sociale. Par ailleurs, une bonne infrastructure sociale contribue à la réussite économique. La structure des programmes sociaux peut avoir des effets profonds et souvent imprévus sur l'économie. En Nouvelle-Zélande, par

exemple, un régime de pensions non contributif réduisait l'épargne nationale, tandis que la structure des prestations d'assistance sociale encourageait les jeunes à quitter l'école et jouait au détriment du perfectionnement professionnel. Globalement, les dépenses sociales au Canada ne sont pas incompatibles avec celles de la plupart des autres pays industrialisés. Toutefois, si l'on veut instaurer un contexte favorable à l'avantage concurrentiel, il faut absolument éviter que les objectifs sociaux soient poursuivis au détriment des effets incitatifs, du perfectionnement et de la croissance de la productivité. Il faut envisager une refonte des programmes sociaux qui ne répondent pas à ce critère.

v) Améliorer la coordination intergouvernementale des politiques publiques. Les pouvoirs publics imposent un fardeau de plus en plus lourd à l'économie canadienne. Cette situation est aggravée par une coordination insuffisante des politiques fédérales et provinciales dans des domaines comme la gestion de l'économie, la politique fiscale, la formation, l'enseignement, l'environnement et les achats publics. Les Canadiens paient cher, à l'heure actuelle, le maintien de bureaucraties très développées au niveau tant fédéral que provincial, sans pour autant bénéficier d'un contrôle central fort, ni d'une décentralisation efficace du processus décisionnel. La structure que pourrait présenter une confédération canadienne réformée fait actuellement l'objet d'un vif débat. Cette question déborde le champ de l'étude. Nous sommes cependant persuadés que l'amélioration de la compétitivité internationale du Canada nécessitera une collaboration et une coordination nettement plus poussées que par le passé entre Ottawa et les provinces.

vi) Maintenir une politique d'ouverture à l'investissement étranger. Nous sommes absolument persuadés que tout effort visant à restreindre l'investissement étranger au Canada ou à imposer par la loi un certain comportement aux entreprises étrangères devrait être évité. Sauf exception, l'investissement étranger apporte une contribution

positive à l'économie sous la forme de produits, de compétences, de procédés et d'actifs nouveaux qui accroissent la productivité. Un nombre appréciable d'études réalisées au Canada confirment ce point de vue. Les entreprises à capitaux étrangers sont souvent plus efficientes et plus avancées sur le plan technologique que les entreprises canadiennes; beaucoup d'entre elles investissent autant, sinon davantage, en R-D que leurs homologues du Canada. Cependant, bien que la présence d'investissements étrangers soit plus profitable au Canada que leur absence, le profil actuel des activités étrangères dans l'économie présente des points faibles qui sont préoccupants. En raison des déficiences des losanges industriels du Canada, les entreprises étrangères établies dans le pays sont trop souvent limitées à l'achat de matières premières ou au minimum d'activité qui leur permette d'avoir accès au marché local. L'un des objectifs importants de la politique économique de l'État doit consister à améliorer le contexte économique au Canada de façon que les entreprises étrangères, avec le temps, modifient et élargissent le champ de leurs activités dans le pays.

vii) Promouvoir un contexte macroéconomique sain et stable en complément à d'autres initiatives. S'il est vrai qu'un contexte macroéconomique stable exerce une influence positive sur la compétitivité internationale, il ne peut ni créer, ni garantir cette dernière. Dévaluer le dollar canadien n'apporte pas non plus de solution à long terme aux problèmes de base du pays en matière de compétitivité. Il est toutefois assez facile d'énumérer les genres d'objectifs macroéconomiques que les pouvoirs publics devraient se fixer afin de soutenir la compétitivité: une inflation peu élevée, contribuant à réduire le coût réel du capital; un taux élevé d'épargne nationale; et des finances équilibrées dans le secteur public. L'ampleur des déficits gouvernementaux et l'augmentation rapide de la dette publique, sous l'effet d'une longue série de déficits importants, constituent peut-être le problème le plus grave que connaisse le Canada à l'heure actuelle sur le plan macroéconomique. Les déficits chroniques du secteur

public contribuent à une inflation, à des taux d'intérêt et à des impôts plus élevés. Des mesures énergiques de réduction des déficits gouvernementaux s'imposent si l'on veut que le Canada puisse rester concurrentiel au cours des années 90 et au-delà.

B. Priorités dans des domaines particuliers: état des facteurs

Le nombre des mesures prises par le gouvernement qui influent sur la compétitivité des entreprises et des industries d'un pays est presque infini. L'étude de la situation canadienne nous a permis de définir quelques secteurs prioritaires d'amélioration dans chacune des composantes du losange du Canada. Étant donné que la compétitivité de l'économie canadienne s'est appuyée principalement, jusqu'ici, sur des avantages liés aux facteurs, les politiques gouvernementales qui influent sur la situation des facteurs revêt une importance toute particulière.

i) Investir dans l'enseignement et l'acquisition de compétences spécialisées.

Le Canada doit absolument améliorer ses ressources humaines s'il veut que ses entreprises puissent devenir plus concurrentielles. Il dispose d'une population active relativement instruite, mais ses systèmes d'enseignement et de formation n'ont pas su réagir convenablement aux défis que pose l'économie mondiale contemporaine. Veiller à ce que le système d'enseignement réussisse mieux à inculquer des connaissances fondamentales est l'une des priorités. L'amélioration et l'expansion de la formation dans le secteur privé représentent une autre priorité. Les gouvernements devraient envisager de nouvelles initiatives dans plusieurs domaines.

- Renforcer les programmes de formation à l'intention des chômeurs. Les initiatives prises récemment par le gouvernement fédéral afin de réorienter une plus forte proportion des crédits consacrés au marché du travail à la formation

des chômeurs constituent un début prometteur, mais il faut en faire davantage pour passer de mesures passives de soutien du revenu à des programmes «actifs» qui favorisent l'adaptation et le perfectionnement professionnel.

- Promouvoir la formation dans le secteur privé. Les entreprises canadiennes consacrent généralement des sommes nettement plus faibles à la formation de leur personnel que leurs homologues des autres pays industrialisés. Les gouvernements devraient envisager des encouragements qui favorisent un accroissement de la formation. L'une des possibilités consisterait peut-être à offrir des réductions de cotisations d'assurance-chômage aux entreprises qui font de la formation (mesure qui pourrait être ciblée en faveur des petites et moyennes entreprises). Une autre possibilité consisterait à concevoir des exemptions fiscales ou des crédits d'impôt qui encouragent la formation.

- Établir des normes nationales exigeantes en matière d'enseignement. Les dépenses relativement élevées que le Canada consacre à l'enseignement ne se traduisent pas par des résultats supérieurs. Le Canada est à peu près le seul des pays avancés à n'appliquer aucune norme nationale en matière d'enseignement. Dans les autres pays, ces normes jouent un rôle important dans la poursuite de l'excellence. Des normes nationales ne sont pas incompatibles avec un système d'enseignement décentralisé. En Allemagne, par exemple, les normes nationales coexistent avec un système d'enseignement administré par les États, et non par le gouvernement central. Une norme nationale n'entraîne pas nécessairement un système national très développé de contrôle des connaissances, à condition qu'il existe une coordination suffisante entre les divers gouvernements. Les autorités provinciales devraient entreprendre sans tarder d'élaborer en coopération des normes et des mécanismes communs de contrôle des connaissances.

- Renforcer l'enseignement scientifique et technique. Par rapport aux autres pays que nous avons étudiés, le Canada compte une proportion relativement faible de scientifiques, d'ingénieurs et de techniciens. Les données semblent indiquer une désaffection envers les sciences aux niveaux élémentaire et secondaire, une baisse des inscriptions aux programmes d'enseignement technique et professionnel au niveau postsecondaire, ainsi qu'une stagnation ou une baisse des inscriptions aux programmes technologiques offerts au niveau collégial. Les programmes scolaires devraient être réaménagés de manière à faire plus de place aux sciences, aux mathématiques et aux disciplines techniques.

- Développer et moderniser les programmes d'apprentissage. Les programmes d'apprentissage offerts au Canada souffrent bien souvent d'une faible accessibilité, de l'absence de critères uniformes dans l'octroi des diplômes et de taux de décrochage élevés. Les gouvernements, l'industrie et le mouvement syndical doivent, de toute urgence, unir leurs efforts afin de moderniser les programmes d'apprentissage et de les étendre à un plus grand nombre de métiers ou de professions, si l'on veut que le Canada accroisse son bassin de travailleurs hautement qualifiés.

- Travailler en collaboration plus étroite avec les associations sectorielles. Ainsi que nous l'avons indiqué, les associations sectorielles représentent un mécanisme qui pourrait jouer un rôle amplificateur très puissant dans l'amélioration des facteurs au Canada, notamment dans les domaines de l'enseignement et de la formation professionnelle. Les gouvernements, à tous les niveaux, devraient s'efforcer de travailler en collaboration plus étroite avec ces associations dans le but de renforcer les facteurs.

- Promouvoir l'enseignement coopératif. Les programmes d'enseignement coopératif se sont révélés une excellente façon d'établir des passerelles entre les établissements d'enseignement et le milieu de travail et de faciliter le passage de l'école au marché du travail. La participation à ces programmes devrait être élargie.

- Réaménager le financement des universités de manière à soutenir la compétitivité. Il est possible que les mécanismes actuels de financement des universités par les gouvernements ne tiennent pas bien compte des écarts de coûts qui existent entre les disciplines scientifiques et techniques et les autres domaines. Les gouvernements devraient réévaluer les mécanismes de financement actuels et prendre les mesures nécessaires pour que des ressources suffisantes soient consacrées aux programmes directement liés à la compétitivité. Les autorités provinciales devraient également réexaminer le rôle que devraient jouer les frais de scolarité dans l'ensemble des sources de financement des universités et la possibilité d'accorder une plus grande marge de manoeuvre aux universités dans l'établissement des frais de scolarité. La privatisation de certains programmes ou même de certaines institutions devrait être sérieusement prise en considération.

ii) Mieux cibler le développement technologique et accélérer sa diffusion

Le développement et la diffusion des technologies sont des domaines où le Canada est particulièrement faible. Le problème réside toutefois davantage dans le secteur privé que dans le secteur public. L'un des objectifs prioritaires des gouvernements doit être de favoriser un accroissement de l'effort de recherche-développement et une diffusion plus rapide des technologies dans le secteur privé. Voici quelques-unes des mesures précises que nous recommandons :

- Améliorer la coordination des programmes gouvernementaux de R-D. L'étude a mis en évidence un certain nombre de domaines dans lesquels un morcellement excessif des dépenses publiques limite l'efficacité des activités scientifiques et technologiques. Le dédoublement des recherches entre les universités et les laboratoires de l'État est également un motif de préoccupation, étant donné le caractère limité des ressources publiques considérées dans leur ensemble. Les dépenses et les activités des organismes fédéraux et provinciaux de recherche doivent être mieux coordonnées et rattachées plus étroitement aux travaux de recherche effectués dans les universités.

- Renforcer les liens entre les laboratoires de l'État, les instituts provinciaux, les universités et le secteur privé. Dans sa politique scientifique et technologique, le gouvernement a jusqu'ici fortement privilégié le progrès des sciences et la formation de personnel qualifié. Ces objectifs sont certes importants, mais la politique gouvernementale devrait à l'avenir accorder plus d'importance au resserrement des liens avec l'industrie.

- Augmenter la proportion des fonds publics consacrés à la R-D effectué dans le secteur privé. Même si les travaux de R-D financés par l'État sont de plus en plus confiés au secteur privé et aux universités, les laboratoires fédéraux représentaient encore 55 pour cent de dépenses publiques de 2,7 milliards de dollars en 1990, tandis que les laboratoires provinciaux comptaient pour 41 pour cent de dépenses publiques provinciales de 664 millions de dollars. Étant donné les problèmes de financement qui se posent à l'heure actuelle dans le système universitaire sur le plan de l'infrastructure scientifique et technologique, ainsi que les questions d'orientation commerciale et de diffusion

technologique qui se posent à l'égard des laboratoires de l'État, nous estimons que les gouvernements, aux niveaux fédéral et provincial, devraient continuer de réduire la proportion de leurs dépenses qui est consacrée à des activités internes, tout en renforçant les liens avec l'industrie dans le cas des activités qui resteraient confiées à leurs laboratoires.

- Encourager une plus grande spécialisation des universités. Les politiques et les mécanismes actuels de financement gouvernemental vont souvent à l'encontre de la spécialisation dans les universités canadiennes. Si l'on veut créer les compétences spécialisées et les autres facteurs avancés nécessaires à l'acquisition d'un avantage concurrentiel, il convient d'encourager une plus grande spécialisation de l'enseignement et de la recherche universitaires.

- Développer l'information disponible en matière de propriété intellectuelle. La législation de la propriété intellectuelle et l'infrastructure sur laquelle elle s'appuie en matière d'information jouent un rôle important dans la diffusion de la technologie. Le gouvernement fédéral devrait entreprendre sans tarder l'automatisation du processus de recherche sur les brevets.

iii) Accélérer la réforme de la réglementation dans les secteurs d'infrastructure

La réforme de la réglementation a généralement été plus lente au Canada qu'aux États-Unis. Il en est résulté des services plus coûteux pour les producteurs canadiens d'un grand nombre de biens et de services. Le Canada devrait poursuivre les réformes réglementaires entreprises dans des secteurs d'infrastructure clés comme les transports et les communications. De plus, les gouvernements fédéral et provinciaux devraient redoubler d'efforts pour mieux harmoniser les politiques qui

limitent la concurrence et la rationalisation interprovinciales dans des secteurs tels que celui du camionnage.

iv) Renforcer les mesures d'économie et de renouvellement des ressources naturelles

Une exploitation économique des ressources naturelles est essentielle au maintien de la compétitivité des industries qui en dépendent. Le bilan du Canada à ce chapitre a été mitigé jusqu'ici, encore que des améliorations soient manifestes dans des domaines comme le reboisement. Étant donné que près de la moitié des exportations du secteur des biens, au Canada, dépend des ressources naturelles, les gouvernements doivent veiller à ce que leurs politiques dans le secteur des ressources naturelles favorisent les économies à long terme et non l'exploitation à court terme.

C. Priorités dans des domaines particuliers: état de la demande

Les pouvoirs publics exercent une influence appréciable sur la demande intérieure. C'est dans le domaine des achats publics, des normes et de la réglementation de la sécurité des produits, ainsi que des normes environnementales, que les gouvernements influent le plus sur la demande. Le but de la politique publique devrait être de stimuler une demande intérieure qui se caractérise par un haut niveau d'exigence et qui préfigure les tendances et les besoins internationaux.

i) Restructurer les achats publics

L'efficacité de la politique d'achat de l'État, s'agissant de stimuler l'innovation et l'avantage concurrentiel, a été réduite par plusieurs facteurs au Canada: des objectifs flous, les restrictions imposées par les administrations provinciales aux

soumissionnaires de l'extérieur et une préférence générale pour les produits déjà disponibles. Rares ont été les occasions où les gouvernements se sont montrés des acheteurs sophistiqués et ont cherché à pousser les entreprises canadiennes à s'améliorer ou ont créé un marché pour des produits nouveaux. Même si certains progrès ont été accomplis au cours des dernières années dans la réforme des pratiques d'achat des administrations, les efforts doivent être poursuivis :

- Il faut encourager la concurrence dans la sollicitation des marchés publics. Les pratiques discriminatoires d'octroi des marchés publics, en particulier au niveau provincial, se traduisent par des coûts économiques appréciables. Toutes les administrations devraient veiller à ce que les entreprises de l'extérieur de la province et de l'extérieur du pays puissent participer aux soumissions.

- Il faudrait imposer des paramètres de rendement exigeants. Le recours à des exigences standard semble être encore largement répandu dans les achats publics au Canada. Dans toute la mesure du possible, les administrations devraient imposer des exigences de rendement qui incitent les fournisseurs à mettre au point des procédés et des produits innovateurs.

ii) Adopter des normes réglementaires rigoureuses et prospectives

Des normes réglementaires rigoureuses et prospectives peuvent contribuer puissamment à stimuler l'amélioration dans l'industrie, à condition d'être conçues et appliquées de manière efficace. Des normes strictes de qualité et de sécurité des produits poussent les entreprises à apporter à leurs articles des améliorations qui, plus tard, seront exigées sur les marchés internationaux. Des normes réglementaires élevées dans des domaines tels que la construction, les télécommunications et les

transports peuvent engendrer une demande intérieure sophistiquée, avant que cela ne soit le cas sur les autres marchés. Des normes exigeantes en matière de rendement énergétique et d'incidences environnementales entraînent des innovations, au niveau des produits et des procédés, auxquelles les autres pays accordent une grande valeur. Dans tous ces domaines, les gouvernements devraient continuer, au Canada, de rendre plus rigoureuses les normes et la réglementation.

D. Priorités dans des domaines particuliers: activités liées et de soutien

Nos recherches ont révélé que l'existence d'industries liées et de soutien basées dans le pays contribue souvent de manière cruciale à stimuler et à faciliter l'innovation ainsi que la croissance de la productivité. L'étroitesse et le manque relatif de solidité de la plupart des grappes industrielles au Canada représentent un important point faible, à l'heure où le pays et ses industries s'efforcent de s'adapter à un nouveau contexte concurrentiel. La politique du gouvernement canadien, dans des domaines comme le développement industriel et régional, est souvent allée à l'encontre de l'établissement de grappes solides et concentrées sur le plan géographique. La politique gouvernementale devrait s'inspirer des principes suivants :

- Veiller à ce que les programmes et les politiques appliqués dans tous les domaines soient compatibles avec le développement de grappes industrielles plus fortes: les pouvoirs publics devraient examiner d'un oeil critique toute la gamme des politiques publiques afin de déterminer si elles sont favorables à la croissance et au renforcement des grappes industrielles.

- Mettre en oeuvre des politiques qui s'appuient sur les atouts régionaux existants: la présence d'une industrie ou d'une grappe dans une région témoigne généralement de l'existence d'un certain avantage concurrentiel. La politique publique devrait viser à

améliorer ces grappes plutôt que, comme cela a été trop souvent le cas au Canada, de subventionner des industries et des activités peu efficientes ou d'essayer de créer des industries ne présentant aucun lien avec les atouts économiques locaux.

- Mettre l'accent sur le développement de secteurs spécialisés. La manière la plus efficace, pour les pouvoirs publics, de renforcer le développement de grappes consiste à se concentrer sur les investissements qui contribuent à la création de secteurs spécialisés, par exemple les instituts techniques, les centres de formation et les autres éléments d'infrastructure répondant aux besoins d'industries particulières. Il est important de noter que les politiques et les programmes qui contribuent le plus efficacement à la création de secteurs spécialisés émanent bien souvent des autorités provinciales ou locales.

E. Priorités dans des domaines particuliers: stratégie et structure des entreprises, et rivalité

Les gouvernements peuvent rendre les industries plus compétitives favorisant un climat économique stable et en offrant des incitations à investir, à améliorer les compétences et à prendre des risques, ainsi qu'en veillant à l'existence d'une saine concurrence sur le marché intérieur.

i) Offrir aux particuliers et aux entreprises des incitations plus fortes à investir et à s'améliorer

Par l'intermédiaire de la politique fiscale et de leur action dans d'autres domaines, les gouvernements contribuent à structurer les incitations à travailler, à épargner et à investir dans l'amélioration des connaissances, au niveau des particuliers. Les politiques publiques influent également sur les objectifs et les stratégies des

entreprises. Afin de renforcer ce déterminant important de l'avantage concurrentiel, les gouvernements devraient envisager, au Canada, des initiatives telles que celles que nous exposons ci-après :

- Réaménager les programmes de sécurité sociale de manière qu'ils soient bien ciblés en fonction des besoins des personnes nécessiteuses et offrent des encouragements appropriés. Certains régimes sociaux actuels devraient être restructurés de manière que les citoyens soient toujours encouragés à travailler et à améliorer leurs compétences. Il faudrait notamment envisager de réformer l'assistance sociale pour permettre aux bénéficiaires de garder une plus forte proportion du revenu qu'ils peuvent tirer d'un emploi, ce qui les encouragerait à participer à la population active et à améliorer leurs compétences.

- Favoriser un renforcement des liens entre le rendement et la rémunération. Le Canada est actuellement à la traîne par rapport à un certain nombre de pays concurrents dans le rattachement de la rémunération aux résultats ou à la productivité de l'entreprise, tant au niveau des cadres qu'à celui des travailleurs. Les gouvernements peuvent contribuer à promouvoir des régimes de rémunération tenant davantage compte du rendement par leur propre politique salariale envers leurs employés, ainsi qu'en encourageant le secteur privé à adopter un comportement analogue. Si l'on encourageait davantage les travailleurs à investir dans leur compagnie, se serait une façon de renforcer les liens entre la rémunération et le rendement dans le secteur privé.

- Offrir un régime fiscal plus favorable aux achats d'actions à long terme. Pour améliorer sa compétitivité internationale, le Canada doit engager d'importants investissements en formation, en technologie et en équipement. Or, ces

investissements ne rapportent, le plus souvent, qu'à long terme. Il est permis de craindre qu'au Canada (comme aux États-Unis) les investisseurs -- qu'il s'agisse de particuliers, de sociétés ou d'institutions -- soient trop souvent guidés par des objectifs à court terme. Il se peut que la politique fiscale actuelle contribue à ce phénomène. Même si le régime fiscal des gains en capital est un peu plus favorable au Canada qu'aux États-Unis, cet avantage est en grande partie compensé par des taux marginaux d'imposition plus élevés. De plus, un certain nombre d'autres pays ont instauré des mesures visant expressément à stimuler les investissements à long terme. À notre avis, le Canada devrait lui aussi étudier les façons de restructurer la fiscalité des gains en capital afin d'améliorer les encouragements à l'investissement à long terme en avoirs productifs.

ii) Augmenter les efforts afin d'accroître la rivalité entre les entreprises

Le Canada a réalisé des progrès importants, ces dernières années, dans l'adoption de politiques stimulant la rivalité sur le marché intérieur. La libéralisation des échanges, la déréglementation et la modernisation des lois sur la concurrence sont autant de mesures importantes qui ont mis le pays sur la bonne voie. Les gouvernements fédéral et provinciaux doivent maintenant fournir un effort extraordinaire pour éliminer le plus vite possible les obstacles interprovinciaux. Les propositions constitutionnelles présentées récemment par le gouvernement fédéral devraient imprimer un élan utile au processus d'amélioration dans ce domaine.

iii) **Prendre des mesures décisives pour rétablir un environnement macroéconomique favorable.**

Tous les paliers de gouvernement doivent partager la responsabilité de réduire et d'assurer un meilleur contrôle des déficits et de la dette, en procédant à une réévaluation des programmes de dépenses et faisant en sorte que les sommes allouées soient mieux dépensées. La philosophie de base des récentes propositions gouvernementales, contenues dans le document **Le fédéralisme canadien et l'union économique**, qui propose une plus grande coordination des politiques budgétaires fédérale et provinciales, constitue un pas dans la bonne direction. Ces propositions devraient donc être sérieusement prises en considération.

Enfin, malgré les propositions récentes faites par certains, la dévaluation du dollar canadien ne constitue pas une solution à long terme aux problèmes concurrentiels du Canada, même si une telle action améliorerait temporairement la compétitivité de certaines industries canadiennes.

13. IMPLICATIONS POUR LES CITOYENS

La clé des progrès futurs du Canada tient peut-être aux attitudes et aux mentalités de ses citoyens. À moins que chacun des citoyens ne parvienne à accepter et à faire siennes les réalités nouvelles, des mesures correctives ne pourront être efficaces.

Les Canadiens doivent mieux comprendre les fondements de leur prospérité passée et se rendre compte de la désintégration du confortable ordre établi auquel ils étaient habitués. Ils doivent également reconnaître que les sources de la compétitivité du

Canada sont menacées. Par-dessus tout, les Canadiens doivent comprendre qu'ils ne peuvent revenir à l'ordre ancien.

Au lieu de se complaire dans le passé, les Canadiens doivent adopter le nouveau modèle de compétitivité qui déterminera la prospérité future de leur économie. Ils doivent s'adapter à ce nouveau modèle à titre de travailleurs, de dirigeants, d'électeurs et de membres de la société.

CONCLUSION

Le Canada est confronté à l'heure actuelle à des défis sans précédent, dont dépendent sa viabilité économique et sa prospérité futures. L'ordre économique qui s'est établi au Canada au fil des décennies a généralement été profitable à la majorité des Canadiens. Il est toutefois soumis, à l'heure actuelle, à d'énormes tensions dues à des changements considérables sur l'échiquier mondial de la concurrence -- croissance rapide du commerce et de l'investissement, concurrence plus ouverte, mondialisation des industries, réaménagement des stratégies d'entreprise, changement technologique rapide et intégration croissante des économies nationales. L'ordre économique établi au Canada permet de moins en moins de maintenir le niveau de vie élevé auquel les Canadiens sont habitués. Bien que les gouvernements, les entreprises et d'autres catégories d'intervenants aient déployé certains efforts au Canada pour s'adapter aux nouvelles réalités concurrentielles instaurées par toutes ces évolutions, leur réaction à ce jour n'est vraisemblablement pas suffisante pour promouvoir la croissance et la compétitivité à long terme.

Il n'existe aucune solution simple aux questions de compétitivité auxquelles le Canada est confronté. Les nouvelles réalités concurrentielles exigent l'élaboration d'un nouveau modèle de compétitivité, un modèle qui ait pour caractéristique principale la dynamisation de l'économie canadienne. Dans l'entreprise, chez les travailleurs comme dans le secteur public, de nouvelles attitudes et de nouvelles façons de faire doivent être adoptées afin de mettre en place les contraintes, les encouragements et les capacités qui favoriseront l'innovation. Les changements que subit l'environnement économique au Canada sont d'une ampleur telle que les Canadiens doivent en venir à une large compréhension commune des enjeux de la compétitivité et s'efforcer de dégager un consensus à partir

duquel une action efficace sera possible. Le débat national qui s'engage sur la compétitivité offre une bonne occasion de chercher à établir ce consensus.

Face à un contexte économique différent et plus exigeant, le Canada a la chance de pouvoir compter sur de nombreux atouts. Mentionnons, parmi ces derniers, une population douée et relativement jeune, un noyau d'entreprises dynamiques à l'échelle internationale, les possibilités offertes par la proximité de l'énorme marché américain et un acquis de réalisations dans nombre de domaines. Ces atouts, s'ils sont renforcés par une meilleure compréhension des conditions fondamentales de la compétitivité, devraient permettre au Canada de s'attaquer avec succès à l'édification d'une économie plus innovatrice et plus compétitive.